

# Cambios

en las  
relaciones laborales

*Enfoque sectorial y regional*

**Volumen 2**



**Enrique de la Garza y José Alfonso Bouzas**  
(Coordinadores)

ALVA HERZOG"

II EJ. 1





Primera edición 1999

Derecho reservados conforme a la Ley

Cuidado y coordinación de la edición: *Ruth Mondragón Licea*

Diseño de portada e interiores: *Ruth Mondragón Licea*  
*Dora Alicia Reyes B.*

Impreso y hecho en México

*Printed and made in Mexico*

Página en Internet: <http://www.unam.mx/iie/cambios.html>

ISBN: 968-36-7855-6

# Cambios

en las  
relaciones laborales

*Enfoque sectorial y regional*

**Volúmen 2**

**Enrique de la Garza y José Alfonso Bouzas**  
(Coordinadores)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Dr. Francisco Barnés de Castro  
*Rector*

Mtro. Xavier Cortés Rocha  
*Secretario General*

Dr. Humberto Muñoz García  
*Coordinador de Humanidades*

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS**

Dra. Alicia Girón González  
*Directora*

**PROYECTO CAMBIOS EN LA REGULACIÓN LABORAL COMO  
CONSECUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN**

Mtro. José Alfonso Bouzas Ortiz  
*Responsable del Proyecto, IIEc*

Dr. Enrique de la Garza Toledo  
*Coordinador de la Maestría y Doctorado en Ciencias Sociales UAM-I*

Tim Beaty  
*Responsable en México del Centro Americano para la Solidaridad  
Sindical Internacional AFL-CIO*

Ángeles López  
*Frente Auténtico del Trabajo*

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Dr. Francisco Barnés de Castro  
*Rector*

Mtro. Xavier Cortés Rocha  
*Secretario General*

Dr. Humberto Muñoz García  
*Coordinador de Humanidades*

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS**

Dra. Alicia Girón González  
*Directora*

**PROYECTO CAMBIOS EN LA REGULACIÓN LABORAL COMO  
CONSECUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN**

Mtro. José Alfonso Bouzas Ortiz  
*Responsable del Proyecto, IIEc*

Dr. Enrique de la Garza Toledo  
*Coordinador de la Maestría y Doctorado en Ciencias Sociales UAM-I*

Tim Beaty  
*Responsable en México del Centro Americano para la Solidaridad  
Sindical Internacional AFL-CIO*

Ángeles López  
*Frente Auténtico del Trabajo*

# Índice

## VOLÚMEN I

<b>Presentación .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

### **Introducción**

<b><i>El marco legal de las relaciones laborales de jurisdicción local .....</i></b>	<b>11</b>
<i>J. Alfonso Bouzas</i>	

### **Capítulo I**

<b><i>El cambio en la contratación colectiva de jurisdicciones federal y local .....</i></b>	<b>29</b>
<i>Enrique de la Garza y J. Alfonso Bouzas</i>	

### **Capítulo II**

<b><i>Condiciones de trabajo y relaciones laborales en la maquila .....</i></b>	<b>81</b>
<i>Jorge Carrillo y Kathryn Kopinak</i>	

### **Capítulo III**

<b><i>Cambio en las relaciones laborales en Sonora .....</i></b>	<b>151</b>
<i>Araceli Almaraz y Oscar Contreras</i>	

### **Capítulo IV**

<b><i>La transformación de las relaciones laborales y la contratación colectiva en Jalisco .....</i></b>	<b>187</b>
<i>María Eugenia de la O.</i>	

### **Capítulo V**

<b><i>Nuevas condiciones de trabajo en la industria electrónica de Guadalajara. El caso de IBM y SOLECTRÓN .....</i></b>	<b>249</b>
<i>Raquel Partida</i>	

### **Capítulo VI**

<b><i>Relaciones laborales y contratos colectivos en Aguascalientes .....</i></b>	<b>259</b>
<i>Marcela Hernández y Daniel Gutiérrez</i>	

## **VOLÚMEN II**

### **Capítulo VII**

<b><i>Querétaro: cambio en las relaciones industriales y laborales a nivel local</i></b> .....	<b>287</b>
<i>J. Juan Martínez, Jorge Lara, Elida Guerra y Eduardo León</i>	

### **Capítulo VIII**

<b><i>Reestructuración industrial y cambio en las relaciones laborales en el Estado de México</i></b> .....	<b>327</b>
<i>Sergio González</i>	

### **Capítulo IX**

<b><i>Condiciones de trabajo en la industria textil: el caso de la industria del Valle de Toluca-Lerma</i></b> .....	<b>367</b>
<i>Rosa Arciniega</i>	

### **Capítulo X**

<b><i>Reestructuración industrial y cambio en las relaciones laborales en Morelos</i></b> .....	<b>417</b>
<i>Sergio Ordoñez</i>	

### **Capítulo XI**

<b><i>Condiciones de trabajo y relaciones laborales en las tiendas de autoservicio del D.F.: el caso de Gigante</i></b> .....	<b>453</b>
<i>J. Alfonso Bouzas y Mario Vega</i>	

### **Capítulo XII**

<b><i>Condiciones de trabajo en la industria de la confección en el D.F.</i></b> .....	<b>485</b>
<i>Jaime Díaz</i>	

### **Capítulo XIII**

<b><i>Trabajo y relaciones laborales en la siderurgia: el caso de AHMSA</i></b> .....	<b>507</b>
<i>Gerardo González</i>	

### **Capítulo XIV**

<b><i>Las relaciones laborales en Veracruz</i></b> .....	<b>541</b>
<i>Elena Guadarrama</i>	

### **Capítulo XV**

<b><i>Las relaciones laborales en Yucatán</i></b> .....	<b>565</b>
<i>Beatriz Castilla y Beatriz Torres</i>	



# Índice

## VOLÚMEN I

<b>Presentación .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

### **Introducción**

<b><i>El marco legal de las relaciones laborales de jurisdicción local .....</i></b>	<b>11</b>
<i>J. Alfonso Bouzas</i>	

### **Capítulo I**

<b><i>El cambio en la contratación colectiva de jurisdicciones federal y local .....</i></b>	<b>29</b>
<i>Enrique de la Garza y J. Alfonso Bouzas</i>	

### **Capítulo II**

<b><i>Condiciones de trabajo y relaciones laborales en la maquila .....</i></b>	<b>81</b>
<i>Jorge Carrillo y Kathryn Kopinak</i>	

### **Capítulo III**

<b><i>Cambio en las relaciones laborales en Sonora .....</i></b>	<b>151</b>
<i>Araceli Almaraz y Oscar Contreras</i>	

### **Capítulo IV**

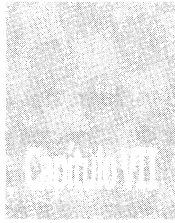
<b><i>La transformación de las relaciones laborales y la contratación colectiva en Jalisco .....</i></b>	<b>187</b>
<i>María Eugenia de la O.</i>	

### **Capítulo V**

<b><i>Nuevas condiciones de trabajo en la industria electrónica de Guadalajara. El caso de IBM y SOLETRÓN .....</i></b>	<b>249</b>
<i>Raquel Partida</i>	

### **Capítulo VI**

<b><i>Relaciones laborales y contratos colectivos en Aguascalientes .....</i></b>	<b>259</b>
<i>Marcela Hernández y Daniel Gutiérrez</i>	



# Querétaro: cambio en las relaciones industriales y laborales a nivel local

***José Juan Martínez Juárez\*, Jorge Antonio Lara Ovando\*,  
Elida Cristela Guerra Juárez\* y Eduardo León Chain\****

## I. DATOS GENERALES

Los años setenta, representan el punto de partida de la industrialización y el crecimiento incontrolado de las ciudades de Querétaro y San Juan del Río; es el periodo de abandono del campo e inicio de los problemas ciudadanos, es el tiempo de la ciudad que exige infraestructura urbana, servicios médicos y educativos.

Durante el periodo mencionado, el sector secundario, particularmente la rama de la manufactura, se convirtió en el principal contribuyente al Producto Interno Bruto Estatal (PIBE); participación creciente del sector terciario y, en proceso de caída, el primario.

El efecto inmediato es la concentración de recursos humanos, financieros, industriales y comerciales, en el municipio de Querétaro, con los municipios conurbados de El

.....

\* Profesor de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Marqués, Corregidora y San Juan del Río. Problemas de asentamientos humanos, escasez de servicios municipales, vivienda, educación, desempleo creciente y deterioro ambiental, se convierten en el signo de los tiempos. Paralelo a ésto, crecen las necesidades de ofrecer educación, en sus distintos niveles, a la población. En el otro extremo, los municipios de poca actividad industrial y alejados de los grandes centros urbanos, se hunden en la miseria y el abandono.

El Anuario Económico Querétaro 1997 establece, para 1995, una población de 1'250,476 habitantes en todo el estado, 615,484 hombres y 634,992 mujeres, 80% de la población es menor de 30 años, lo que habla de un grupo poblacional muy joven. En el municipio de Querétaro se localiza el 45% de los habitantes, 559,222; en contrapartida, en el municipio de San Joaquín está el menor número de habitantes, solamente 7,490 que representan el 0.5% de la población total.

A partir de la década de los ochenta, Querétaro se constituye en importante polo de atracción poblacional al tener un balance migratorio positivo. Un crecimiento del 3.8%, aunado a bajas tasas de mortalidad: 5.4 defunciones de cada mil habitantes, son las causas principales del crecimiento demográfico.

La distribución poblacional es desequilibrada, su densidad de población es de 89 habitantes por km<sup>2</sup>, ocupando el 9º lugar a escala nacional, sin embargo, encontramos que la ciudad de Querétaro, con una extensión territorial de 759.9 km<sup>2</sup>, tiene una densidad de población de 664.7 habitantes por km<sup>2</sup>; en el extremo, Peñamiller tiene 21 habitantes por km<sup>2</sup>.

## II. INFRAESTRUCTURA BÁSICA

Mientras la ciudad de Querétaro se encuentra por encima de la media estatal, en cuanto a los servicios de agua, luz y drenaje (95, 97 y 83%), otros municipios están muy por debajo, Pinal de Amoles, por ejemplo, es el de menores recursos (34, 30 y 13%).

En materia educativa, el rezago se expresa en una tasa de analfabetismo del 11.8%, superior a la media nacional; en los niveles de educación preescolar, primaria y secundaria, se atendieron en el ciclo escolar 1996-1997, a 339,578 alumnos; el índice de reprobación para primaria, es del 7.6 y en secundaria 22% (Loyola, 1998: 37). A pesar de los esfuerzos por ampliar la cobertura y reducir la deserción y reprobación, éstos no han sido suficientes; a nivel nacional se considera que el 13.3% de la población de 6 a 14 años no asisten a la escuela, porcentaje similar al estimado para la entidad.

El nivel medio superior cuenta con una matrícula de 35,000 estudiantes, representando una proporción de 22.7 matriculados de cada 100; la eficiencia terminal es del 56%; el bachillerato absorbe al 83.35 de los egresados provenientes de la secundaria. En educación superior se atienden a 23,000 alumnos, 18.1 de cada 100 habitantes en el grupo de edad de 20-24 años, la eficiencia terminal es del 65.32% en licenciatura (Programa de Desarrollo...: 53 y 68).<sup>1</sup> Las instituciones de educación superior solamente absorben al 60.96% de los egresados del bachillerato. En posgrado, se tiene una matrícula de 1,587 alumnos en 59 opciones de especialidad, maestría y doctorado.

Podemos señalar que en 1990, el promedio nacional de profesionistas por cada 10,000 habitantes, fue de 234; Querétaro estuvo por debajo de esa media con 217 profesionistas. En lo referente a la tasa de matrícula en licenciatura, ésta asciende a 130 alumnos por cada 10,000 habitantes, el municipio de Querétaro, sitio de concentración de las instituciones de educación superior, la tasa es de 277 y en San Juan del Río de 33 por cada 10,000 habitantes.

III. DESARROLLO INDUSTRIAL

Actualmente el estado de Querétaro cuenta con una diversa actividad económica, siendo los sectores secundario y terciario los

.....

1 No se tiene el dato de eficiencia terminal para el profesional técnico.

que mayor dinamismo han experimentado desde principios de la presente década, ambos sectores contribuyen de manera importante al PIBE estatal, 53 y 44% respectivamente. Las actividades agrícolas, ganaderas, forestales y pecuarias, correspondientes al sector primario, constituyen el sector más atrasado de la entidad, su contribución al PIBE es de apenas 3%.

Respecto al sector secundario, la crisis de 1995 lo afectó profundamente, disminuyendo su ritmo de crecimiento y deprimiendo el volumen de las inversiones destinadas al fortalecimiento de la planta productiva, junto con el consecuente despido de personal y cierre de empresas, aunado a la contracción del mercado interno. La micro y pequeña industria, fueron los sectores que más resintieron los efectos de la crisis, pues muchas de ellas quebraron y otras tuvieron problemas de endeudamiento.

Para enfrentar la crisis económica, se instrumentaron una serie de políticas orientadas a fortalecer y devolver el dinamismo que este sector venía mostrando hasta antes de la crisis, al mismo tiempo, se crearon programas para restituir el empleo, como la contratación temporal y la capacitación. En 1996, se implementó una estrategia dirigida hacia el mercado exterior, alternativa que vino a restablecer el aparato productivo de la industria queretana. Durante ese año, el volumen de exportaciones superó los mil millones de dólares.

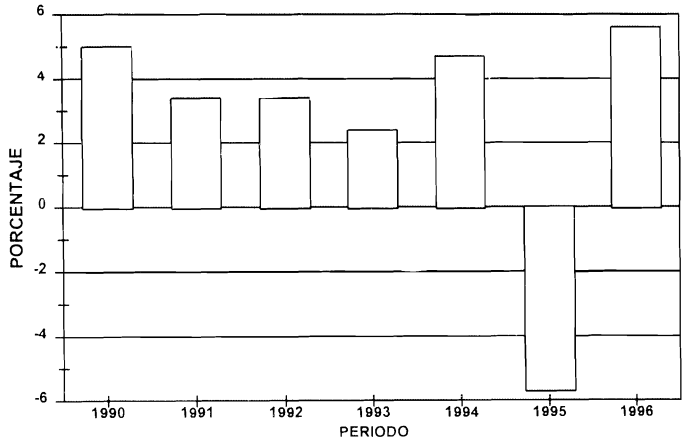
De 1990 a 1994, el PIBE tuvo un crecimiento de 3.7%, la crisis de 1995 interrumpió ese crecimiento cayendo drásticamente a -5.7. Para 1996, se recuperó casi en la misma proporción que su caída, quedando en 5.6% al cierre del año.

Esta rápida recuperación se debió, en gran medida, a la apertura que el estado de Querétaro ofreció a los capitales productivos, a las inversiones nacionales y extranjeras y a los apoyos para la adquisición de nueva tecnología, todo ello con el fin de abatir los niveles de desempleo y recobrar el ritmo de crecimiento económico que se tenía antes de 1995.(gráfica A).

Otra característica de la entidad, es la conformación de sus parques industriales. En ellos, pueden verse las grandes inversiones realizadas por el gobierno estatal y la iniciativa privada

para garantizar la consolidación de la planta productiva y la llegada de nuevas empresas; estos parques industriales se encuentran localizados en zonas estratégicas y cuentan con una infraestructura que va desde la creación de carreteras y vías de acceso, reglamentación de uso del suelo, escuelas técnicas, centros de capacitación y de investigación, hasta servicios financieros, de transporte, comunicaciones y de salud.

Gráfica A  
**COMPORTAMIENTO DEL PIB ESTATAL**



Fuente: INEGI 1997.

Son 15 parques industriales de administración pública y privada, de ellos, el que cuenta con mayor superficie es el Fraccionamiento Industrial Benito Juárez.

IV. ESTRUCTURA INDUSTRIAL

Dentro del sector industrial están registrados 2,294 establecimientos, 32% son microindustrias, 15 pequeñas, 22 medianas y 31% grandes; de ellas, el 63% está en el municipio de Querétaro,

17 en San Juan del Río, 8 en Corregidora, 6 en el Marqués, 2 en Pedro Escobedo y 4% en otros municipios. El 96% de toda la industria se concentra en la zona del centro, creando con ello los problemas de aglomeración poblacional y de servicios. En cuanto a las actividades comerciales, la situación se presenta de forma similar; de 31,070 establecimientos, 17,879 están en el municipio de Querétaro y el 78% del total, se localiza en la zona centro del estado.

La planta industrial queretana, está conformada preponderantemente por la rama metalmecánica y de autopartes, este sector abarca el 34%; la rama de la química, caucho y plásticos, es la segunda en importancia con una participación del 16; 13 corresponde a la de alimentos y bebidas; 10 a la textil y prendas de vestir; 8 a la de papel, imprenta y editorial; 6 para la industria de madera y sus productos; 6% minerales no metálicos y el resto del porcentaje se distribuye en diferentes ramas.

Sin lugar a dudas la actividad industrial de Querétaro, es una de las más dinámicas. Su diversidad se manifiesta, al considerar las actividades de compra y venta de los productos que mueven al sector, de ahí se desprende, que las compras realizadas tanto a nivel local, regional, o en el extranjero, dan muestras de características diferentes cuando se analizan estos factores por tamaño de industria.

La microindustria compra el 62% en el estado, en el país 34, y sólo un 4 al extranjero. La pequeña industria compra el 50.5% en el país, 39 en el estado y 10.5% al extranjero. La mediana adquiere el 56.1% en el país, en el estado 16.5 y 27.4 al extranjero. La gran industria compra en el país el 53.6, en el estado 11.7 y 34.8% al extranjero.

Por último, si analizamos el origen de las compras de la industria en su conjunto, se tiene que el 48% realizan sus compras en el país, 33 en el estado y sólo un 19% al extranjero.

El destino de las ventas tiene que ver con la siguiente distribución. En la micro industria el 47.7% lleva a cabo sus ventas en el país, el 48.4 en el estado y sólo el 3.9 en el extranjero. Por su parte la pequeña industria vende en el país el 48% de sus

productos en el 42.1 en la entidad y 10 al extranjero. En la mediana industria el 46.2% en el país; el 29.4 en el estado y el 24.4 al extranjero. Por último, la gran industria concreta el 47 de sus ventas en el país, 17.5 en la entidad y el 35.4% en el extranjero.

Vemos cómo un porcentaje importante de las ventas está orientada hacia el mercado exterior, evidentemente el porcentaje mayor de ventas hacia el extranjero está en función del tamaño de la empresa; tanto la gran industria como la mediana, son las que mayor porcentaje tienen hacia el mercado exterior. Sin embargo, aunque en proporción menor, encontramos que la pequeña y micro industria llevan actividades de ventas hacia el extranjero. Por otra parte, el mayor porcentaje de ventas de las empresas queretanas las realizan en el país, así, tanto la pequeña como mediana industria son las que mayor porcentaje de ventas destinan a la entidad.

## V. MAQUILADORAS

Querétaro cuenta con un pequeño sector maquilador, cuya producción se orienta fundamentalmente a la rama textil, su principal mercado es el estadounidense.

La producción maquiladora no resintió los efectos de la crisis económica de 1995 debido a dos factores: 1) la apertura comercial a partir del TLC y 2) sus ventas en los Estados Unidos.

En la actualidad, se pretende dar un mayor impulso a este sector, pues representa una oportunidad para generar nuevos empleos y consolidar la industria del vestido y de la confección con fines a la exportación.

Como ya se ha mencionado, la rama textil es la más importante de la industria maquiladora, contribuye con un 82% del total, seguida por la rama de productos metálicos y autopartes con 8, la de alimentos y bebidas, eléctrica y electrónica, madera y sus derivados, química, caucho y plástico, papel, imprenta y editorial, participan con el 2%.



Según un estudio de la SECOFI realizado en el periodo 1993-1996, las empresas textiles son las que han tenido un incremento significativo en el número de nuevas empresas, pasando de 13 en 1993 a 41 para 1996; el resto de los sectores productivos dedicados a la maquila no han tenido el mismo empuje que la textil, por ejemplo, la rama metálica y autopartes cuenta con 4, en la rama de alimentos y bebidas, así como las de la industria de la madera, la de papel, imprenta y editorial, la química y la eléctrica y electrónica, sólo cuentan con una maquiladora.

## VI. ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN PRODUCTIVA

Querétaro es un estado que por su posición estratégica, resulta ser uno de los más privilegiados del país, esto le ha permitido atraer de manera significativa inversiones productivas hacia la entidad. Posee un gran potencial de recursos humanos y una fuerza de trabajo altamente calificada.

Las inversiones en infraestructura, sitúan a Querétaro en una posición de ventaja si se compara con otras regiones, la creación de parques industriales demuestra el interés que representa para los capitales.

De hecho la infraestructura carretera y de servicios permite tener acceso rápidamente a los mercados nacionales y extranjeros, del mismo modo, su economía tiene buenas condiciones y una importante perspectiva de crecimiento, se cuenta con una amplia cobertura en términos de proveedores de bienes y servicios y de desarrollo tecnológico, lo que posibilita un buen funcionamiento de la economía local y regional. Por último, el gobierno estatal ha llevado a cabo una política de inversiones y de apoyo a los centros industriales y comerciales, lo que ha generado un amplio rango de beneficios para quienes han invertido en el estado. Resultado de todo lo anterior podemos concluir que el estado de Querétaro, es uno de los centros que más atrae la inversión en todo el país, su buen clima político y las pocas huelgas registradas,

lo sitúan como uno de los más propicios para los inversionistas nacionales y extranjeros (tabla 1).

Tabla 1

**ATRACCIÓN PRODUCTIVA DEL ESTADO DE QUERÉTARO  
A NIVEL NACIONAL**

	LUGAR A NIVEL NACIONAL
Atracción de la inversión	3º
Recursos humanos	2º
Calidad de vida	2º
Condiciones de la economía	8º
Desarrollo tecnológico	5º
Proveedores y servicios	5º
Condiciones del mercado	6º
Fomento del gobierno estatal a la inversión	4º

**Fuente:** ITESM, Periódico *Reforma*, 11 de febrero de 1997.

## VII. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

La participación de la Población Económicamente Activa (PEA) en los sectores productivos del estado, ha tenido un comportamiento desigual. Analizando el desarrollo de éstos, se manifiesta una disminución importante desde la década de los setenta en el sector primario, en cambio, los sectores secundario y terciario, han visto un incremento importante en cuanto a su crecimiento y dinamismo. Según datos del INEGI para el año de 1995, el 19% de la PEA se concentra en el sector primario, 29 en el secundario y 52% en el terciario.

Del mismo modo, la distribución de la PEA por sectores de actividad entre municipios, también presentan esta desigualdad. Existen algunos dedicados a la agricultura, donde no hay las condiciones para desarrollarla y obtener suficientes ingresos. Principalmente, los que se encargan de esta actividad son: Landa de Matamoros, Amealco de Bonfil, Pinal de Amoles, San Joaquín

y Arroyo Seco, éstos son los que mayor PEA de tipo primario tienen; son por otra parte, los más pobres del estado. A excepción de Amealco, no cuentan con las condiciones propicias en términos económicos, ni con tierras adecuadas para producir suficientes productos agrícolas, por lo general, son tierras pequeñas y de temporal.

En el sector secundario, la PEA presenta un porcentaje mayor, pues una de las características del estado es su amplia infraestructura industrial, existen municipios donde se desarrollan este tipo de actividades. Los que tienen mayor población económicamente activa, son: Querétaro, Tequisquiapan, San Juan del Río, Cadereyta de Montes, Tolimán y Corregidora, todos ellos, con una amplia concentración de la actividad económica y productiva. En este sector, el ingreso es superior.

Puede verse la disparidad entre el sector primario y secundario, tanto en el ingreso como en infraestructura. Ello no es casual, debido a que los gobiernos estatales, desde la década de los sesenta, se han dedicado a construir una infraestructura cien por ciento de carácter industrial, en cambio, el sector primario en términos generales, no ha tenido la infraestructura adecuada como para garantizar un ingreso suficiente a la población que se dedica a estas actividades, la poca inversión de capital, así como la falta de recursos para basar la agricultura en zonas de riego y no depender de las tierras de temporal lo demuestran.

El sector terciario de la economía, ha mostrado un importante desarrollo a partir de la década de los ochenta, sobre todo, en la capital del estado y en el municipio de San Juan del Río, en ellos se ha concentrado la mayor parte de la actividad comercial y de servicios y es en estas dos ciudades donde también se tiene una mayor absorción de la PEA.

El crecimiento de este sector es consecuencia de que en los últimos años haya sido constante la incorporación de cadenas comerciales, que generan mayor oferta de productos hacia el público consumidor y de empresas dedicadas a brindar servicios especializados, lo que propicia el dinamismo de este sector.

## VIII. EMPLEO, DESEMPLEO Y SALARIOS

En el año de 1998, el promedio de ingresos que percibieron los trabajadores del estado de Querétaro, fue de 3 salarios mínimos. El promedio del incremento salarial en ese año significó el 23%, tanto en las revisiones salariales, como en las de contrato colectivo. En ese año no se presentaron conflictos de huelga, una de las razones fue el aumento del 23% directo al tabulador, en prestaciones y por bonos de productividad, incremento salarial importante ya que se situó por encima de los niveles de inflación, que según cifras oficiales fue del 18%. En ese mismo año, se crearon 15 mil empleos entre permanentes y temporales, se distribuyeron principalmente en el sector servicios, industria de la transformación y comercio.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo Urbano realizada por el INEGI, la tasa de desempleo abierto en el último trimestre de 1998, se situó en un 3.1%, mayor al observado en el primer semestre, que fue del 2.8%.

También el INEGI, registra una reducción importante en la tasa de desempleo abierto en los grupos de edad que conforman la PEA, para el caso de la población joven comprendida en el rango de edad de 12 y 19 años, la tasa de desempleo abierto registró de un 8.1% en agosto de 1997 a un 5.7 en el mismo mes de 1998; para el grupo de 20 a 24 años, disminuyó de 6.4 a 5.2%. Para la población entre 35 y 44 años sólo existió una pequeña variación, pues pasó de 1.9 a 1.8%; para el grupo de 45 años y más se situó en 1.8% en agosto de 1997 y a 0.9 para el año de 1998. Para la población del grupo de edad de 25 y 34 años, la tasa de desempleo abierto fue de 2.8 en agosto de 1997 y de 3.3% en el mismo periodo de 1998, puede observarse que a diferencia del resto de los grupos de edad, este último mostró un incremento en relación al año de 1997.

En general, el porcentaje en la tasa de desempleo abierta en el transcurso de 1998, se ubicó en 3.5%, ello se debió fundamentalmente al establecimiento de nuevas empresas, sobre todo en el ramo de autopartes. La PEA del estado se situó

aproximadamente en 500 mil personas. Este porcentaje se logró mantener hasta fin de año, debido a que el sector laboral y empresarial mantuvieron buenas relaciones y por consiguiente no se registraron movimientos de huelga. De los 300 contratos colectivos registrados ante la Secretaría del Trabajo, en ninguna de las revisiones se llegó a la huelga, en consecuencia, la planta productiva estuvo en constante actividad y no hubo registro sobre reajustes, tanto en jornadas de trabajo, como tampoco, en el de personal.

Sin lugar a duda, la estrategia empresarial consistió en incentivar los bonos de productividad, así, los esquemas de productividad representaron uno de los principales argumentos que los empresarios utilizaron como medio de negociación en las revisiones salariales y contractuales y, como un instrumento de conservación de la planta productiva.

## IX. EMPLAZAMIENTOS

En Querétaro las principales organizaciones sindicales son la FTEQ organismo afiliado a la CTM, la CROC y la CROM, que aglutinan a la mayoría de los sindicatos industriales del estado.

Para la recolección de datos sobre huelgas o emplazamientos realizados por empresas del estado de Querétaro en el año de 1990-1998, se recurrió a dos periódicos locales (**El Noticias y el Diario de Querétaro**), la información recabada es la siguiente.

### 1990

Durante el año de 1990 el movimiento sindical en el estado de Querétaro se vio reflejado en 15 conflictos, 5 de los cuales fueron sólo emplazamientos a huelga sin que se llegara al estallamiento, ya que se logró un acuerdo entre las partes. En los 10 restantes, no se llegó a ningún acuerdo y estalló la huelga.

La mayoría de los emplazamientos fueron por revisión salarial, lográndose un acuerdo del 13 al 22% de aumento. Sólo se presentó un caso en el que las causas del conflicto fueron las violaciones al Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), maltrato patronal y ausencia de pago de utilidades.

En 5 de los conflictos de las 10 empresas que estallaron en huelga, ésta duró tan sólo unas horas, lográndose un rápido acuerdo entre las partes, los motivos que lo originaron fueron que de un lado y del otro no se pusieron de acuerdo en cuanto a revisiones salariales y/o contractuales. Sin embargo, unas horas después, se llegó a un arreglo con un aumento del 20 al 30% al salario y en algunas otras prestaciones en aquellas empresas en que se realizaba revisión no sólo salarial, sino contractual.

En el caso de 2 empresas en las que se realizaba una revisión salarial y contractual, que en un principio presentaba desacuerdos entre la parte obrera y la parte empresarial, se llevó a cabo la huelga, después de algunos días fue cuando se logró resolver el conflicto, conviniendo un incremento salarial del 20% en ambas empresas, además de un apoyo en prestaciones como aguinaldo, prima vacacional y dominical, recreación y ajuste del horario.

Existieron tres casos donde se exigía la revisión integral de CCT, en ellos no hubo arreglo y se llegó a la huelga, durando 29 días. Finalmente, se otorgó un aumento del 20% directo al salario y 3 al fondo de ahorro, además de conceder el pago del 50% de salarios caídos.

En otra empresa se produjo la huelga debido a que se presentaron posiciones contrastantes en la revisión de contrato, la huelga se levantó después de 86 días.

El caso que presentó mayor dificultad, fue el cierre de una empresa ubicada en San Juan del Río, el motivo del estallamiento se debió a que se presentaron violaciones al CCT. Quince días antes del estallamiento, esta empresa virtualmente paró sus actividades afirmando que estaba en quiebra. Después de este plazo, la única salida que tuvo la empresa fue declarar el cierre de la compañía y liquidar a sus trabajadores.

## 1991

En el año de 1991 hubo 56 empresas que emplazaron a huelga, de ellas, sólo 26 tuvieron movimientos huelguísticos, las otras 30 lograron resolver los conflictos conjurándose la huelga. Los motivos de los emplazamientos tenían que ver con demandas de incremento salarial, revisión de CCT y demandas por pago de salarios.

Particularmente, los conflictos se presentaron a lo largo del año. En enero, 8 empresas emplazaron a huelga, en 7 de ellas, se resolvió rápidamente, durando ésta de una a dos horas, sólo una empresa tras 11 días de huelga, resolvió el conflicto. En febrero, 14 empresas estallaron en huelga, la resolución del conflicto duró entre 11 y 13 días. En los meses de marzo, abril, mayo, julio y noviembre, sólo se presentó un conflicto por mes, con resultados rápidos y sin huelga. En junio y agosto no hubo ningún conflicto en el estado. En diciembre, estalló en huelga una empresa, durando sólo 2 días.

## 1992

La duración de los conflictos en varias de las empresas fluctuó de cuatro días a dos meses. La mayor parte de los movimientos de huelga se resolvieron en el plazo antes mencionado, las causas fueron por demandas de incremento salarial, sólo en una empresa el origen fue por condiciones de trabajo de alto riesgo, despidos injustificados y exigencia por parte de la empresa a laborar jornadas dobles, además de la negativa a indemnizar a obreros despedidos. En otro caso se presentó el estallamiento debido a que la empresa se declaró en quiebra y la parte patronal no quería liquidar al personal con el 100% de ley y los nuevos empresarios no querían asumir el compromiso.

Por otra parte, en tres empresas cuyo contrato colectivo es de jurisdicción federal, el motivo del problema fue la demanda de un incremento salarial, y en dos de ellas, la empresa trataba

de eliminar el CCT a cambio de mejoras salariales. Uno de los casos más conflictivos que se presentaron en este año, fueron los constantes emplazamientos que recibió el Ayuntamiento Municipal de San Juan del Río por parte del Sindicato de Trabajadores del Ayuntamiento, ya que durante el año, el sindicato lo emplazó cinco veces por diversas razones, entre las cuales se tienen incrementos salariales y otras prestaciones; por incumplimiento de convenios anteriores y la demanda de retabulación; despidos injustificados; por violación a la autonomía sindical y al contrato colectivo.

El balance general de movimientos con estallamiento para este año quedó de la siguiente manera:

- A) 4 empresas cuyo movimiento de huelga duró de 22 a 58 días,
- B) 3 donde duró de 4 a 8 días,
- C) 2 que estallaron pero que no se obtuvo información de la duración de sus conflictos,
- D) 2 conjuraron la huelga y
- E) 1 caso donde el Sindicato emplazó cinco veces durante el año al Ayuntamiento de San Juan del Río.

El promedio general de incremento salarial durante el año quedó en un rango del 20 al 23% y los bonos de despensa o productividad en el orden del 1 al 2%.

## 1993

Los obreros recibieron incrementos salariales entre un 13% y un 18, con un convenio del 9.9 directo al salario y lo demás a prestaciones. En algunas se autorizó un porcentaje entre el 1.1 y 3.3% en convenios de productividad.



También se presentaron violaciones a la Ley Federal del Trabajo (LFT) por parte de 173 empresas, éstas fueron multadas, las sanciones fueron aplicadas por exceso de tiempo extra. Entre las empresas castigadas se encuentran las pertenecientes a la industria química de laboratorios, farmacéutica, eléctrica, algunas de la metal mecánica y gasolineras. El monto de las multas se determinó de acuerdo al número de trabajadores y al capital social.

En este año no se produjo ningún estallamiento de huelga, la Junta Local de Conciliación y Arbitraje (JLCA), registró 343 depósitos de contratos colectivos.

## 1994

Se revisaron 352 contratos colectivos depositados ante la JLCA, sin que se presentara ningún estallamiento de huelga. El promedio en el aumento salarial fue del 7%. En la mayor parte de las empresas estuvo dividido en 5 directo al salario y 2 por acuerdo de productividad. Sólo en algunos casos, los trabajadores lograron aumentos salariales del 9.48%.

El mayor problema que se presentó en este año, fue el cierre de algunas empresas, sobre todo de la pequeña y micro industria, así como el cierre de la Presa de Zimapán.

## 1995

328 empresas de las 330 que tienen depositados sus contratos colectivos ante la JLCA, resolvieron sus emplazamientos a huelga con un promedio de 10% de incremento, 4.02 directo al salario, 3.64 a productividad, 2.24% en prestaciones. Sólo dos empresas no pudieron resolver su conflicto y tuvieron estallamiento de huelga.

## 1996

Las empresas que estuvieron emplazadas a huelga por sus respectivos sindicatos en demanda de la revisión contractual, pactaron aumentos globales del 14%, 10 directo al salario, 2 a productividad y 2% en prestaciones. Durante este año, sólo se produjeron dos estallamientos de huelga, una de ellas con duración de 30 días. La JLCA registró para este año, 296 depósitos de los CCT.

## 1997

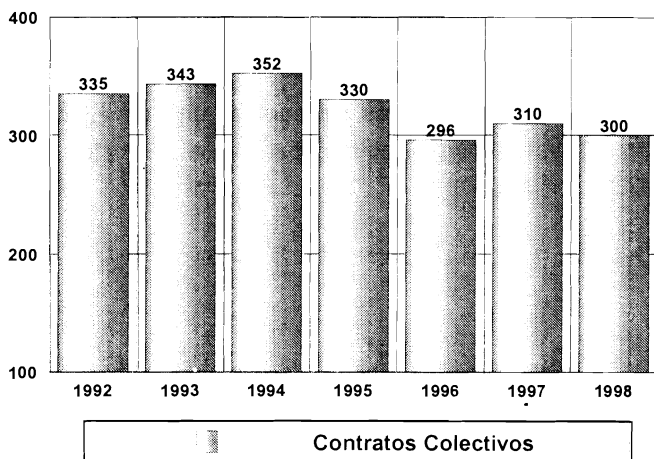
En este año no se registró huelga alguna y se tuvo en promedio un incremento salarial del 16%, tanto en las revisiones salariales, como en las de contrato colectivo. La firma de convenios de productividad, estuvo entre el 1 y 3%. Se depositaron 310 contratos colectivos ante la JLCA.

## 1998

Del mismo modo que en 1997, en este año tampoco existió ningún estallamiento de huelga. El incremento salarial promedio fue del 23%, tanto en la revisión salarial, como de contrato colectivo. En el orden del 1 al 3%, se firmaron los convenios de productividad. Se depositaron 300 contratos colectivos ante la JLCA (gráficas B y C).

Gráfica B

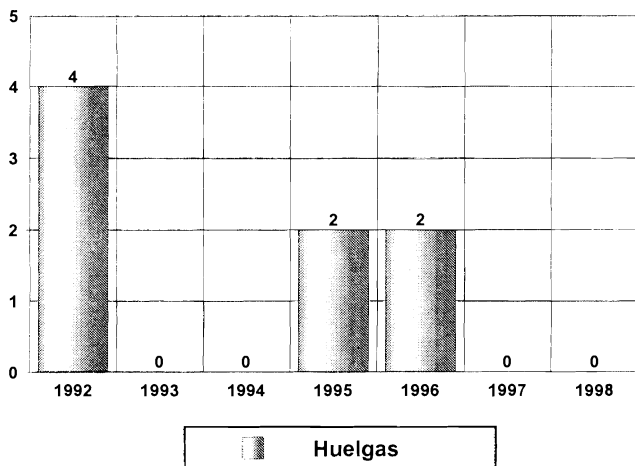
**CONTRATOS COLECTIVOS DEPOSITADOS ANTE LA JUNTA  
LOCAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE  
EN EL PERIODO 1992-1998**



Fuente: Elaboración propia a partir de información periodística y oficial.

Gráfica C

**HUELGAS EN EL ESTADO DE QUERÉTARO EN EL  
PERIODO 1992-1998**



Fuente: Secretaría del Trabajo, 1997, e información periodística de enero de 1999.

## X. CONTRATOS COLECTIVOS

Se revisaron 51 contratos colectivos depositados en la JLCA del estado de Querétaro, de 1990 a 1998, el promedio para el periodo es de 331 contratos colectivos de jurisdicción local. El número exacto para determinar la muestra no pudimos detectarlo, pues en algunos casos las empresas no depositan los contratos, en otros, sólo se depositan algunos años, o bien, algunas empresas habían quebrado, tomando en cuenta estos inconvenientes establecimos nuestra muestra del 15% equivalente a 51 contratos colectivos, éstos quedaron distribuidos de la siguiente manera (tabla 2).

Tabla 2

### CONTRATOS COLECTIVOS REVISADOS POR RAMA PRODUCTIVA

RAMA	CANTIDAD
Alimentos y bebidas	5
Electrónica, electrodoméstica y comunicaciones	1
Metal-mecánica y autopartes	25
Papel y madera	4
Plásticos y hule	6
Química	5
Textil y del vestido	5
TOTAL	51

**Fuente:** Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

## XI. ANÁLISIS

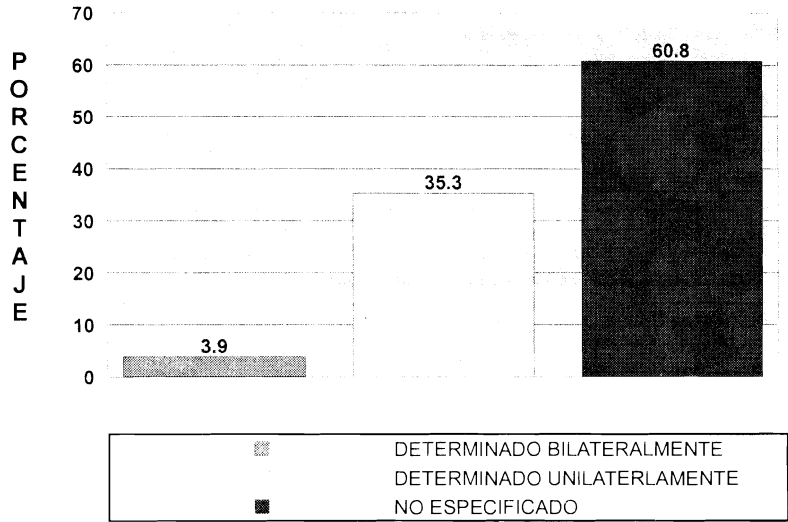
### Cuadro 1. Interviene el sindicato en el cambio tecnológico

La intervención de los sindicatos en el cambio tecnológico es prácticamente nula, pues sólo se encontró una participación del 3.9% que corresponde a 2 empresas del total de la muestra;

mientras que la intervención de las empresas es notoriamente mayor 35.3% (18), lo que demuestra que la introducción de tecnología, o la incorporación de nuevas tecnologías es una decisión tomada por las empresas en función de diferentes factores como: mejores expectativas de mercado, disposición de recursos financieros, acceso a nuevas tecnologías, control del proceso, etc.

Cabe señalar que en la mayor parte de los contratos no aparece este aspecto especificado, probablemente se deba a que no se incorporó tecnología en ese momento, o bien, porque las empresas no han estimado necesario que se refleje en los contratos colectivos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es una decisión que corresponde exclusivamente a la empresa. En términos de los niveles de flexibilidad en los contratos colectivos, podemos decir que se trata de un contrato con máxima flexibilidad.

*Gráfica referente al Cuadro 1*  
**INTERVIENE EL SINDICATO EN EL  
CAMBIO TECNOLÓGICO**



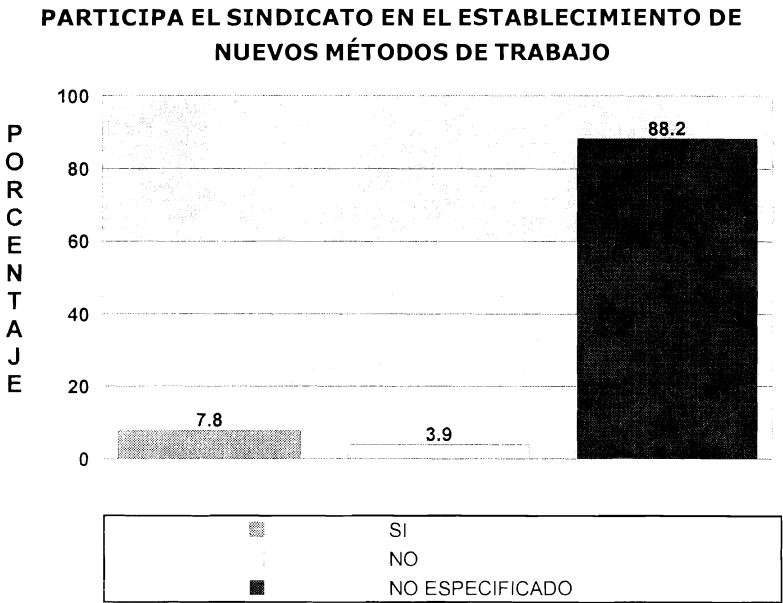
**Cuadro 2. Participa el sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo**

En este cuadro se señala que el 7.8% (4) participa el sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo, lo cual implica que es un elemento de interés, o bien, que estos sindicatos tienen más posibilidades de intervenir en cuanto al diseño y establecimiento de nuevos métodos de trabajo.

Aunque en la mayoría de los contratos este rubro aparece como no especificado 88.2% (45), es probable que se deba a un elemento novedoso, por lo que no aparece estipulado en los contratos colectivos o que la empresa no considere conveniente que aparezca reflejado en el contrato colectivo; por otra parte, sólo en el 3.9% (2), se reconoce abiertamente que el sindicato no participa en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo.

Nuevamente nos encontramos que en este rubro se trata de contratos con máxima flexibilidad.

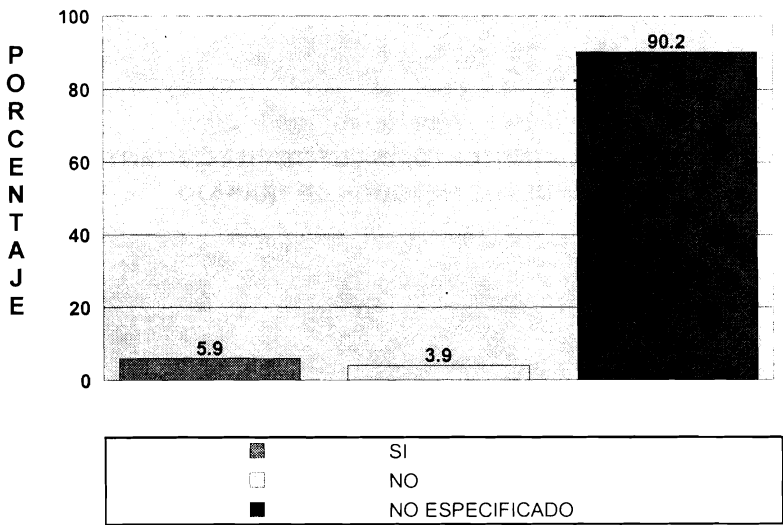
*Gráfica referente al Cuadro 2*



Cuadro 3. Participa el sindicato en el cambio de intensidad del trabajo

Lo que más destaca en este rubro, es que en los contratos colectivos revisados la constante, es la de **no especificado** en cuanto a la participación del sindicato en los cambios en la intensidad del trabajo, ya que en el 90.2% (46) de las empresas de la muestra así lo refleja; aunque hay que señalar que en los 5 contratos donde hubo respuesta, en 3 hay participación sindical del 5.9%. De todos modos, podemos ver que también en este caso se trata de contratos con máxima flexibilidad.

Gráfica referente al Cuadro 3  
**PARTICIPA EL SINDICATO EN LOS CAMBIOS DE INTENSIDAD DE TRABAJO**



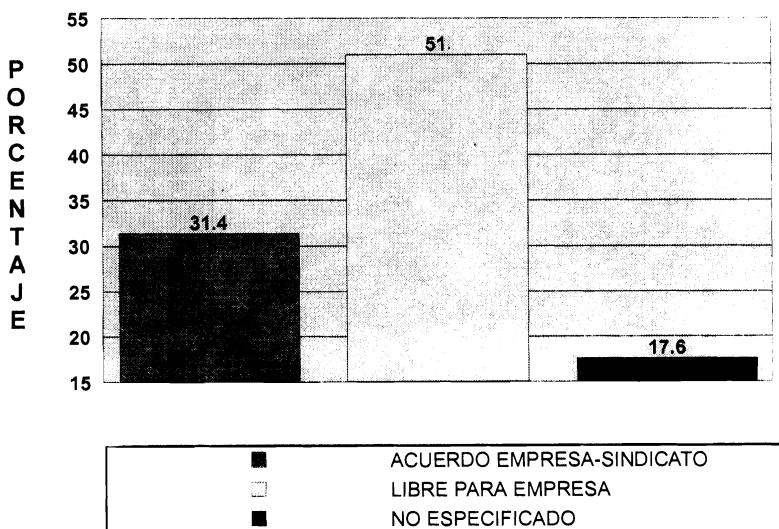
#### Cuadro 4. Contratación de eventuales

En este rubro podemos observar que en el 51% (26) de los contratos revisados, la empresa tiene la libertad para la contratación de eventuales; en el 31.4 (16) contratos revisados, encontramos acuerdos entre empresa-sindicato; y en 17.6% (9) aparece como no especificado.

Lo importante de este rubro es ver que en 26 contratos de la muestra, encontramos una máxima flexibilidad en cuanto a la libertad que tiene la empresa para la contratación de eventuales; en 16 encontramos una flexibilidad regular, pues existe por acuerdo entre empresa-sindicato; por último, en 9 de ellos, aparece como no especificado, esto probablemente se deba a que en la empresa no se lleva a cabo la práctica de este tipo de contratación, o bien, que la empresa lo determina pero no es una cláusula que entre en los contratos colectivos.

*Gráfica referente al Cuadro 4*

#### CONTRATACIÓN DE EVENTUALES



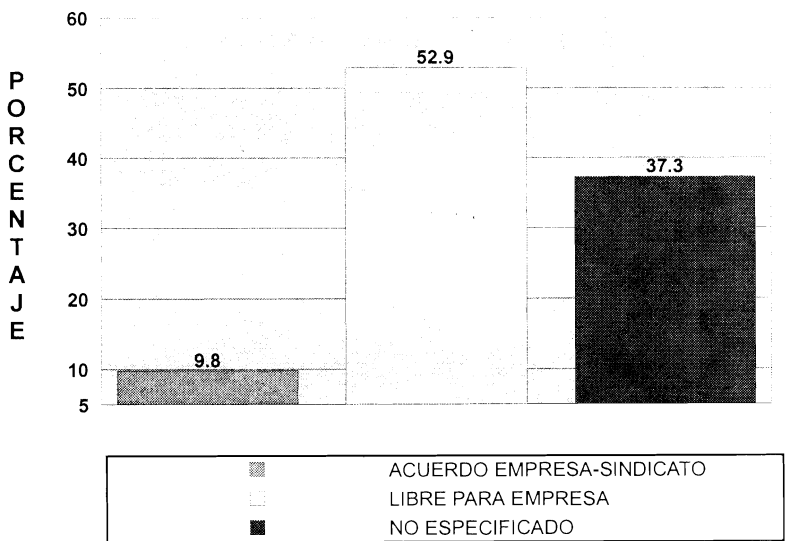


Cuadro 5. Empleo de subcontratistas

Las respuestas dejan claro que son las empresas 52.9% (27) quienes se encargan de los subcontratistas, aunque en 5 contratos aparece como un acuerdo empresa-sindicato 9.8 y no especificado 37.3% (19).

Podemos ver que en este aspecto se trata de una máxima flexibilidad, ya que en 27 de los contratos encontramos que es libre para la empresa; en 5 encontramos una flexibilidad regular ya que se trata de acuerdo entre empresa-sindicato; y 19, aparece como no especificado, nuevamente este aspecto quizás se deba a que en la empresa no se lleva a cabo la práctica de la subcontratación, o bien, que la empresa lo determina pero no es una cláusula que figure en los contratos colectivos.

Gráfica referente al Cuadro 5  
**EMPLEO DE SUBCONTRATISTAS**



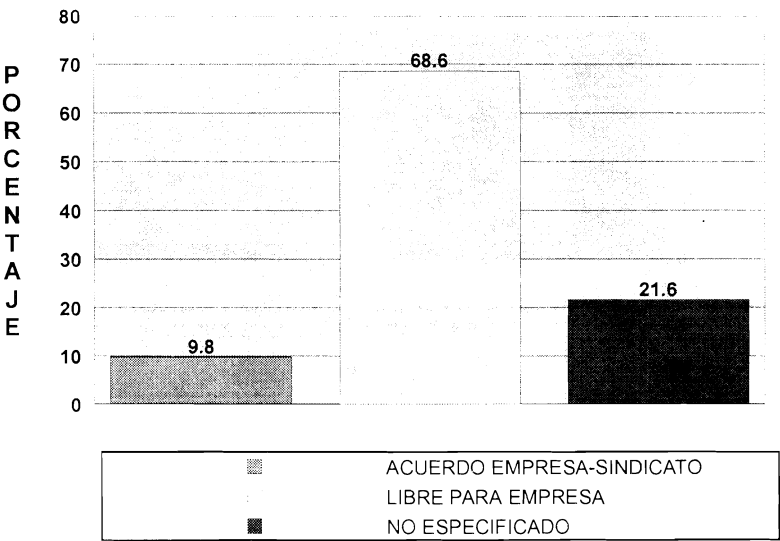
Cuadro 6. Contratación de trabajadores de confianza

Este rubro de la contratación de los trabajadores de confianza aparece definido en los contratos en 78.4% (40), de los cuales en el 68.6 (35) es libre para la empresa y en 9.8 (5) es un acuerdo empresa-sindicato, no especificado 21.6% (11).

Podemos ver que en este aspecto se trata de una máxima flexibilidad, ya que en 35 de los contratos encontramos que es libre para la empresa, en 5 de los contratos encontramos una flexibilidad regular ya que es un acuerdo entre empresa-sindicato; y en 11 aparece como no especificado, este aspecto quizás se deba a que la empresa lo determina como una práctica normal y por consiguiente, no es elemento que forme parte del clausulado de los contratos colectivos.

Gráfica referente al Cuadro 6

CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES DE CONFIANZA

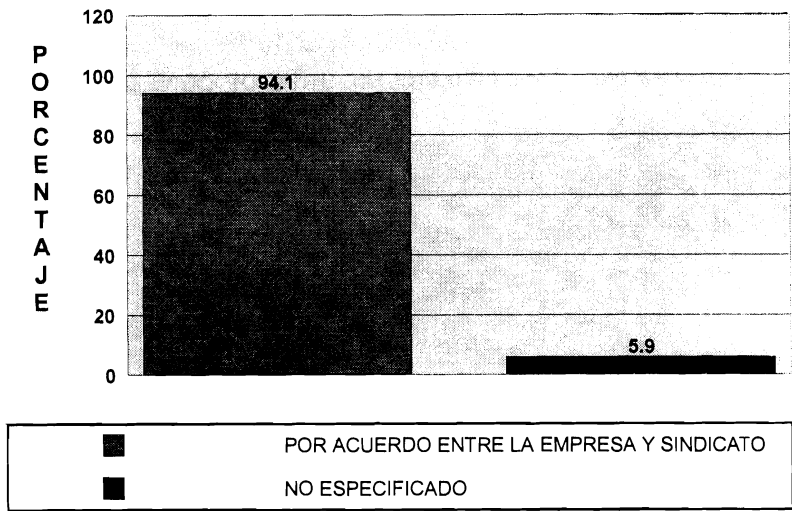


Cuadro 7. Recorte de personal de base

El recorte del personal de base es uno de los rubros que aparece más claramente especificado en los contratos 94.1% (48) en que se da como un acuerdo entre la empresa-sindicato, por otra parte, sólo en el 5.9% (3) aparece como no especificado.

Aquí estamos hablando de flexibilidad regular, pues en la mayor parte de los contratos revisados, aparece como acuerdo entre empresa-sindicato. Este alto porcentaje se debe a que este aspecto es uno de los más importantes que atañen directamente a la política sindical.

Gráfica referente al Cuadro 7  
**RECORTE DE PERSONAL DE BASE**

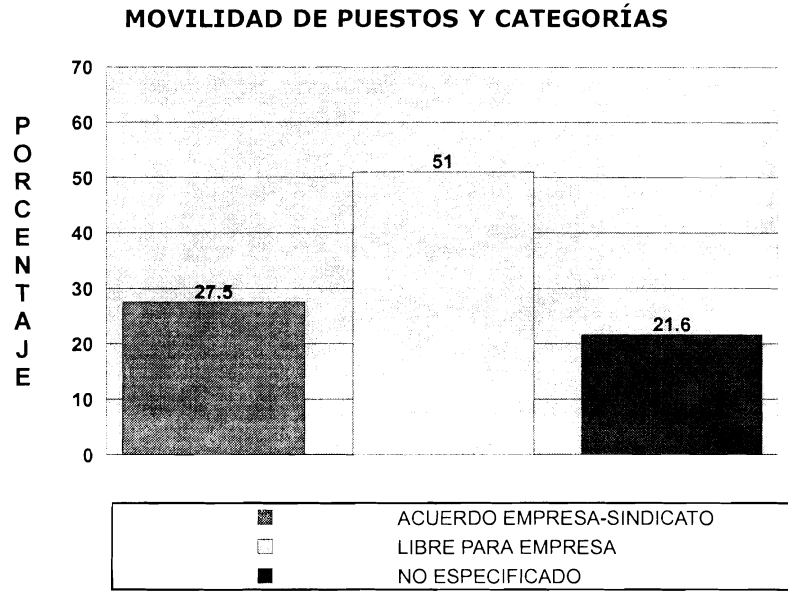


Cuadro 8. Movilidad de puestos y categorías

La empresa determina con mayor libertad 51% (26), por acuerdo empresa-sindicato 27.5 (14) y en 21.6% (11) aparece como no especificado.

En 26 de los contratos revisados, encontramos que existe una máxima flexibilidad, ya que es libre para la empresa la movilidad de puestos y categorías; en 14 de los contratos encontramos una flexibilidad regular ya que se trata de acuerdo entre empresa-sindicato; y en 11, aparece como no especificado, este aspecto quizás se deba a que en la empresa la movilidad de puestos y categorías se determina como una práctica que es propia de la misma y por lo tanto, no es una cláusula que se incorpore en los contratos colectivos.

Gráfica referente al Cuadro 8

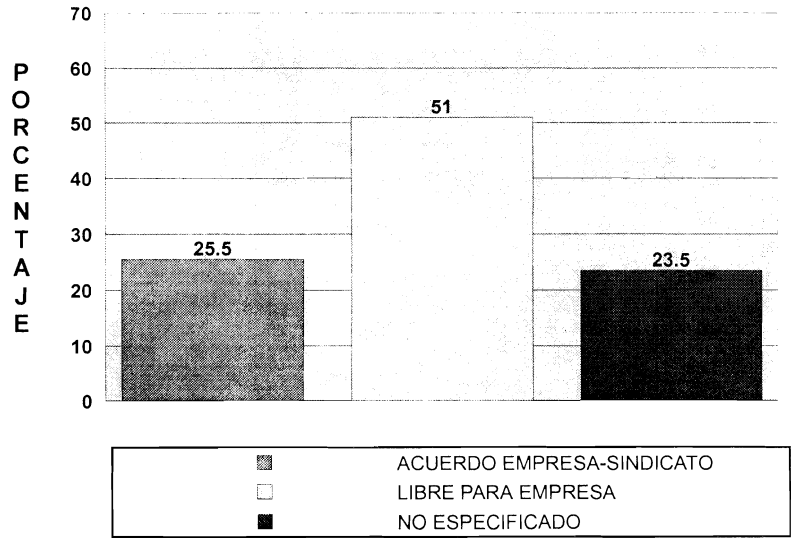


**Cuadro 9. Movilidad de turnos**

Aquí el comportamiento es de manera similar a la de puestos y categorías. En este caso se obtuvo de la muestra que en el 51% (26) es libre para la empresa, el 25.5 (13) por acuerdo entre empresa-sindicato y el 23.5% (12) como no especificado.

En 26 de los contratos revisados, encontramos que existe una máxima flexibilidad, ya que es libre para la empresa la movilidad de puestos y categorías; en 13 de los contratos encontramos una flexibilidad regular ya que se trata de acuerdo entre empresa-sindicato y en 12, aparece como no especificado, este aspecto quizás se deba a que en la empresa la movilidad de turnos se determina como una práctica que es propia de la misma y por lo tanto, no es una cláusula que entre en los contratos colectivos.

Gráfica referente al Cuadro 9  
**MOVILIDAD DE TURNOS**



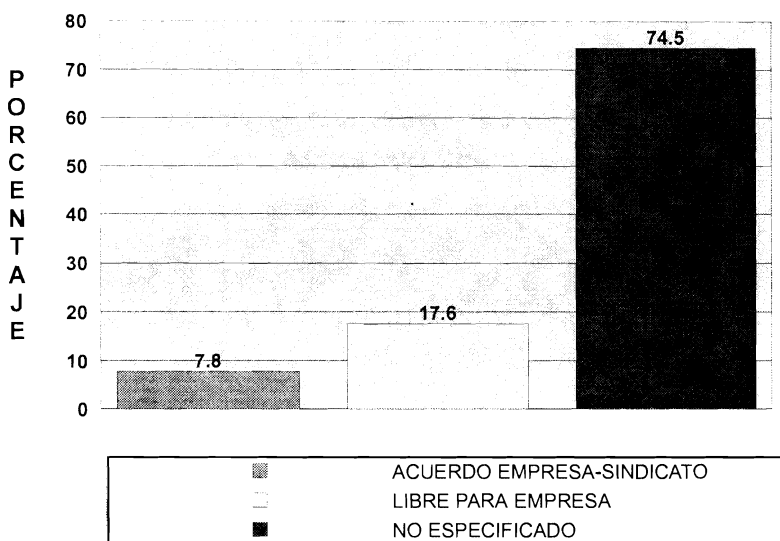
**Cuadro 10. Movilidad geográfica**

La movilidad geográfica de los trabajadores aparece determinado mayoritariamente por la empresa 17.6% (9), por acuerdo bilateral 7.8 (4) y no especificado 74.5% (38).

En 9 de los contratos revisados, encontramos que existe una máxima flexibilidad, ya que es libre para la empresa la movilidad geográfica, en 4 encontramos una flexibilidad regular ya que se trata de acuerdo entre empresa-sindicato y en 38, aparece como no especificado, aquí cabe aclarar que la movilidad geográfica tiene que ver con el giro de actividad que lleva a cabo la empresa, el hecho de que en la mayor parte de los contratos revisados aparezca no especificado, demuestra que su actividad no requiere de este tipo de movilidad.

*Gráfica referente al Cuadro 10*

### **MOVILIDAD GEOGRÁFICA**



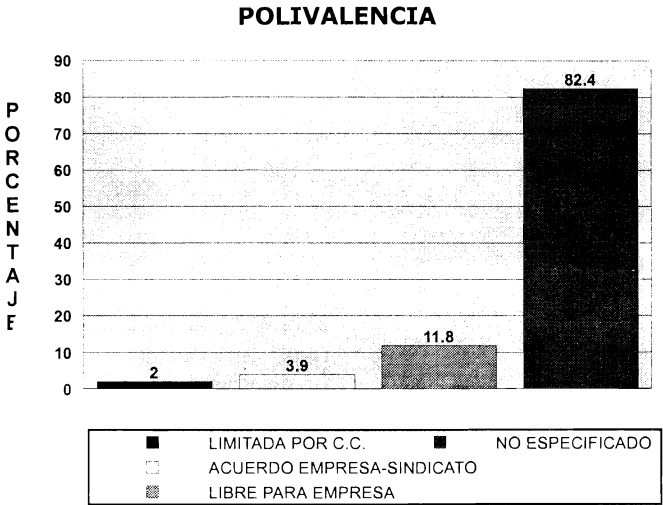
### **Cuadro 11. Polivalencia**

La polivalencia no aparece especificada en la mayor parte de los contratos 82.4% (42), donde aparece especificado, es decidido por la empresa 11.8 (6), por acuerdo entre empresa-sindicato 3.9 (2) y limitado por el contrato colectivo 2% (1).

En este aspecto, sólo en 6 empresas aparece estipulada la polivalencia como libre para la empresa, tratándose de máxima flexibilidad; encontramos flexibilidad regular en 3 contratos colectivos. En 2 de ellos, estaba determinada por la empresa-sindicato; y en 1, estaba limitada por el contrato colectivo. Por último, en la mayor parte de las empresas (42), apareció como no especificado.

Creemos que en este aspecto, la polivalencia no es una práctica que se lleve a cabo en las empresas; o bien, que el término polivalencia no se conozca en su totalidad y que por ello no aparezca reflejado en los contratos colectivos. Esta reflexión se debe a que en algunas visitas realizadas a algunas empresas, corroboramos que sí existía la polivalencia, pero era conocida como movilidad entre puestos de trabajo.

Gráfica referente al Cuadro 11



**Cuadro 12. Criterio principal de ascenso**

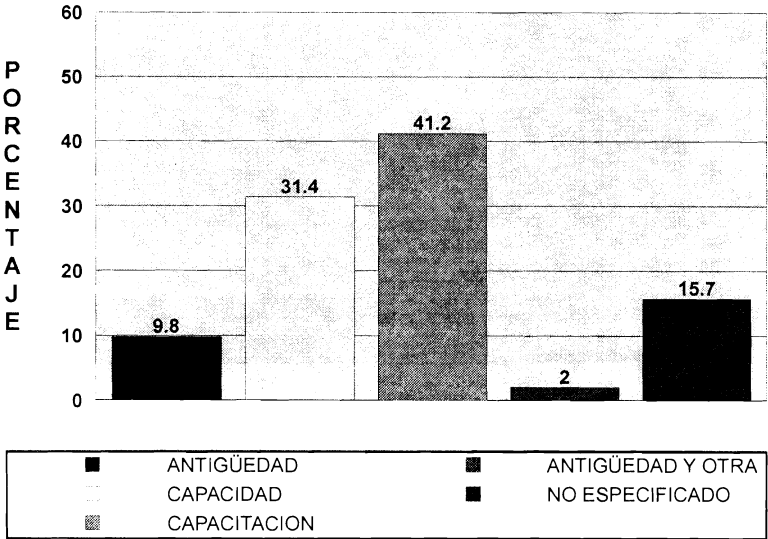
Aparece claramente definido en los contratos 84.3% (43), de ellos, destaca el criterio de la capacitación como el rubro más importante

41.2 (21), de capacidad 31.4 (16), la antigüedad es considerada con un 9.8 (5) y la relación entre antigüedad, edad y otros marca un 2 (1) y en un 15.7% (8) no aparece definido el criterio.

En la mayor parte de los contratos revisados, encontramos que la capacitación (21) y la capacidad (16), son los criterios más importantes para conceder ascensos, en ambos criterios podemos hablar de que se trata de una máxima flexibilidad; en 5 de los contratos encontramos que la antigüedad es el criterio más importante para conceder ascensos, tratándose en este caso de una flexibilidad regular; sólo en un contrato se encontró que la **antigüedad, edad y otros** es el elemento que sirve para dar ascensos. Por último, en 8 contratos aparece como **no especificado**, quizás esto se deba a que al interior de las empresas no exista el escalafón, como es el caso de algunas pequeñas empresas dedicadas a la costura, o bien, que el ascenso sea por acuerdo interno y por consiguiente no esté estipulado en el contrato colectivo.

Gráfica referente al Cuadro 12

CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO





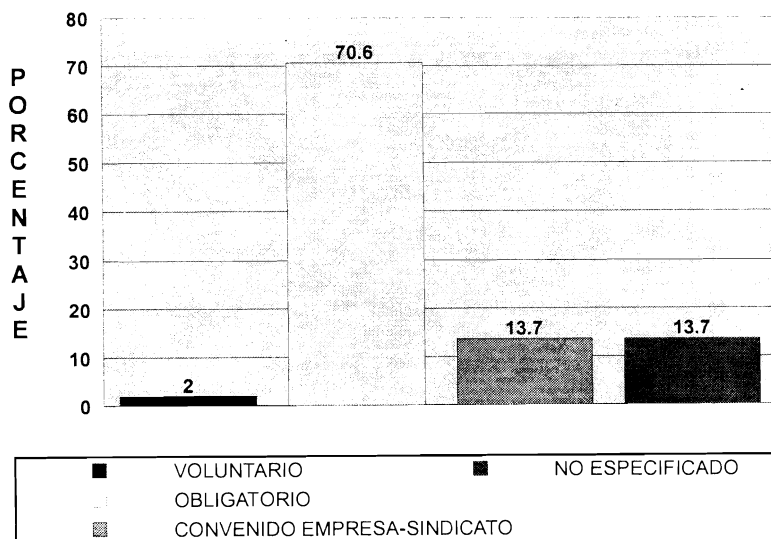
### Cuadro 13. Trabajo en horas extras

En el 70.6% (36) de los contratos revisados, el trabajo en horas extras es obligatorio, mientras que convenido por la empresa-sindicato es de 13.7 (7) y voluntario 2 (1), en 13.7% (7) aparece como no especificado.

En 36 de los contratos revisados, encontramos que existe una máxima flexibilidad, ya que es obligatorio, en 7 de los contratos encontramos una flexibilidad regular, establecido por convenio entre empresa-sindicato; sólo en un caso encontramos que era voluntario. Por último, en 7 aparece como no especificado, creemos que esto puede deberse a varios factores, que van desde, la alta productividad de la empresa, la existencia de un sólo turno, bajas ventas, o bien, la posibilidad que tienen los empresarios al interior de la empresa para establecerlo libremente al margen del contrato colectivo, etc.

*Gráfica referente al Cuadro 13*

#### TRABAJO EN HORAS EXTRAS

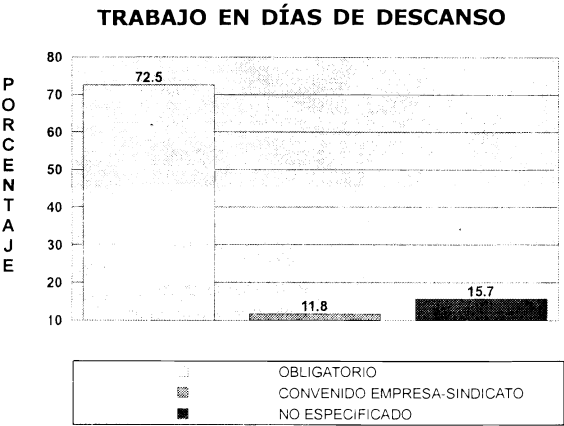


Cuadro 14. Trabajo en días de descanso

El trabajo en días de descanso aparece en los contratos mayoritariamente, en el 84.3% (43) de los casos, de los cuales, es obligatorio el 72.5 (37); convenido entre empresa-sindicato en 11.8 (6), mientras que aparece como no especificado en 15.7% (8).

Es un comportamiento muy parecido al de las horas extras, en el cual se ve claramente que es la empresa la que marca la pauta. En 37 de los contratos encontramos que se trata de máxima flexibilidad, pues queda perfectamente estatuido que el trabajo en días de descanso es obligatorio, siendo este día cualquiera de la semana y no necesariamente el domingo como preestablecido, en estos casos, también se implanta el doble de pago y en algunos casos el triple, por trabajar en días de descanso. En 6 casos encontramos una flexibilidad regular, ya que está estipulado por convenio entre empresa-sindicato. En algunos casos, estaba establecido que era obligación de la empresa, avisar con anticipación de 48 horas a los trabajadores que habían sido seleccionados, para laborar en los días de descanso obligatorio. Por último, en 8 contratos aparece como no especificado, seguramente se debe, a que en estas empresas tienen jornadas semanales de 40 horas, por lo que no existe la necesidad de laborar en días de descanso.

Gráfica referente al Cuadro 14

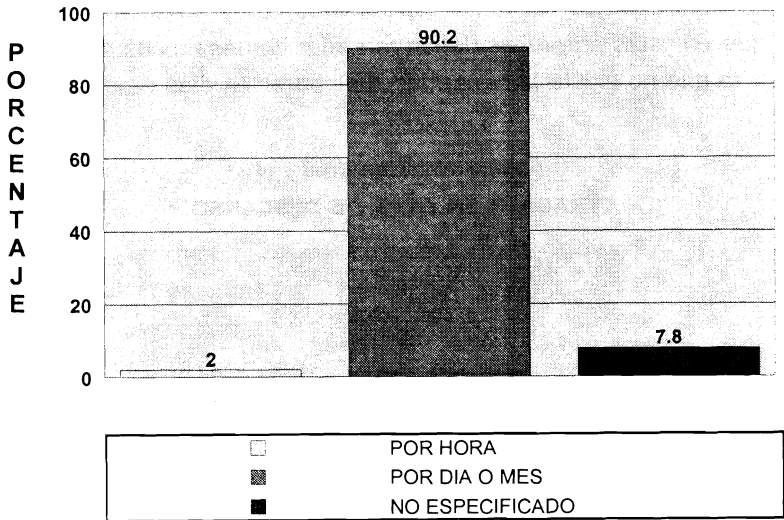


Cuadro 15. Forma de establecer el salario

La respuesta es muy clara, la forma de establecer el salario es por día o mes 90.2% (46), por hora 2 (1) y solamente el 7.8% (4) aparece como no especificado.

Aquí podemos ver que se trata de una baja flexibilidad, pues 46 de los contratos colectivos revisados, aparece que la forma de determinar el salario es por día o mes. Sólo en un caso apareció que la forma era por hora, a pesar de que en éste puede hablarse de máxima flexibilidad. No es una constante en la práctica de la mayor parte de las empresas del estado, pues quizás en este caso, se trate de un trabajo a destajo que se paga por hora trabajada. Por último, en 4 contratos encontramos como no especificado, es probable que la manera de establecer el salario siga siendo la forma tradicional de día o mes.

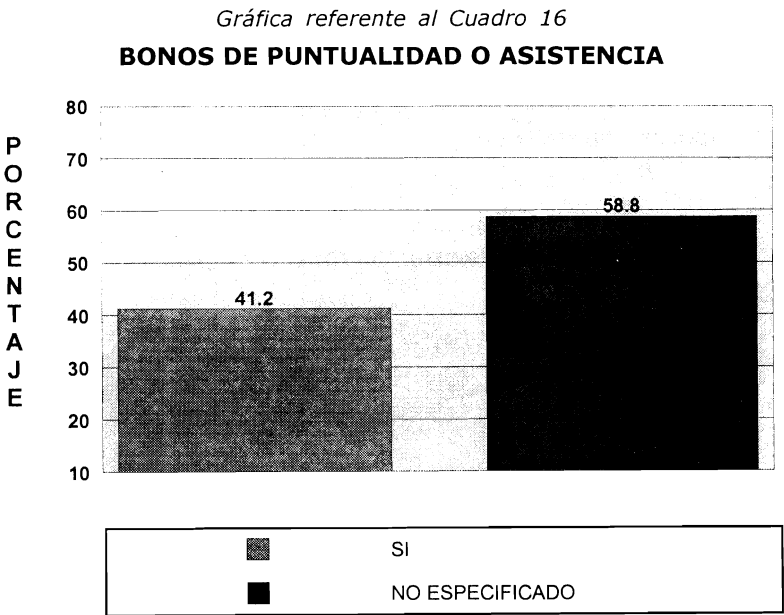
Gráfica referente al Cuadro 15  
**FORMA DE ESTABLECER EL SALARIO**



**Cuadro 16. Bonos por puntualidad o asistencia**

Destaca el hecho de que los bonos por puntualidad o asistencia, aparezcan especificados en un 41.2% (21) de los contratos.

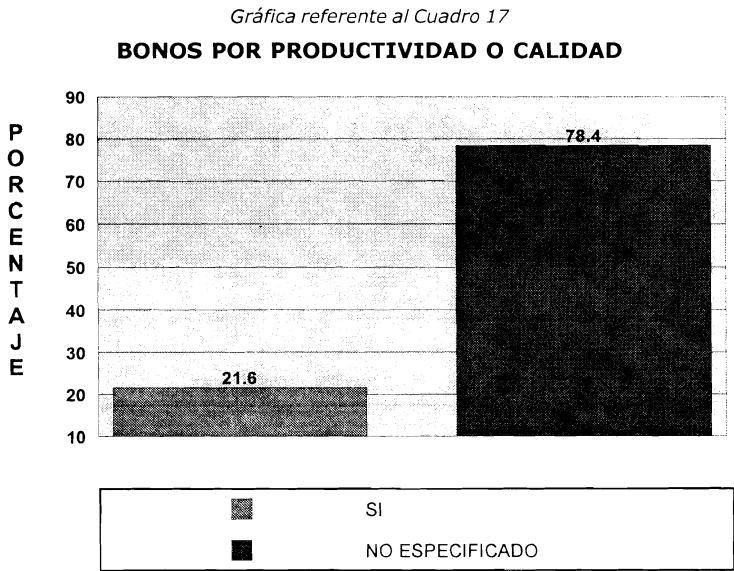
En este aspecto, sólo se encontró que en 21 contratos se establece el bono por puntualidad o asistencia, esto podría tratarse de cierta flexibilidad salarial, sin embargo, en la mayoría de los contratos revisados esta variable no está establecida. Esto se debe a que en algunas empresas se sustituye el bono por puntualidad o asistencia por el de productividad, o bien, por el bono de despensa como incentivo hacia los trabajadores, creemos que esto tiene su explicación en que en ciertos contratos aparecía sólo alguno de los tres.



**Cuadro 17. Bonos por productividad o calidad**

En la mayoría de los contratos 78.4% (40), los bonos por productividad o calidad aparecen como no especificados mientras que, en un 21.6% (11) sí aparece señalado.

Sólo se encontró que en 11 contratos se establece el bono por productividad, esto podría tratarse de cierta flexibilidad salarial, sin embargo, en la mayoría de los contratos revisados (40) esta variable no está establecida. Quizás se deba a que en algunas empresas se sustituye el bono de productividad por el de puntualidad o asistencia, o bien, por el bono de despensa como incentivo hacia los trabajadores, creemos que esto tiene su explicación en que en varios contratos aparecía sólo alguno de los tres. Otra de las razones que consideramos como determinante para que no aparezca reflejado en los contratos colectivos, es que existen convenios de productividad que se firman al margen de los contratos colectivos, de este hecho pudimos percatarnos al encontrarnos con documentos donde se establecía este tipo de convenios.



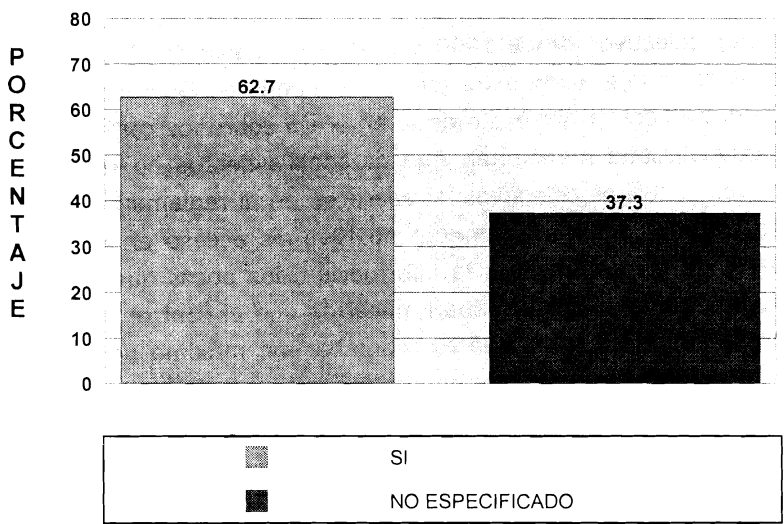
Cuadro 18. Otro tipo de bonos

Parece ser que aquí se ha podido avanzar en cuanto a algunas especificaciones de bonos, pues aparecen en un 62.7% (32), mientras que un 37.3% (19) aparece como no especificado.

En este aspecto, se encontró que en 32 contratos se tiene establecido el otorgamiento de otro tipo de bonos, sin embargo, en el resto de los contratos revisados (19) esta variable no está establecida, quizás esto se deba a que en algunas empresas se otorgue el bono de productividad o el de puntualidad o asistencia. En la mayor parte de los contratos revisados encontramos que en esta variable aparece el **bono de dispensa** como incentivo hacia los trabajadores.

Gráfica referente al Cuadro 18

OTRO TIPO DE BONOS



## XII. CONCLUSIONES

Los cambios tecnológicos que se dan en las empresas de Querétaro son determinados por la empresa, quien dispone la introducción de nuevas tecnologías, empero, el impacto de éstas en cuanto al establecimiento de nuevos métodos de trabajo y el cambio en la intensidad del trabajo no se ve plasmado en los contratos colectivos, lo que nos llama la atención debido al conocimiento directo de la industria en Querétaro, es que reflejan la existencia de máxima flexibilidad en estos rubros, aunque no aparezca estipulado en los contratos colectivos. En los hechos, las decisiones son tomadas desde arriba (verticalmente) por la empresa, sin que intervengan los trabajadores, aunque, desde luego, se le avisa a los líderes sindicales y se toma el acuerdo con ellos.

Creemos que muchos de los rubros donde aparece la variable **no especificado**, se trata en realidad, de cláusulas que forman parte de un contrato colectivo pensado y diseñado en términos de máxima flexibilidad, la revisión que se hizo de los contratos colectivos desde 1990 a 1998 y los pocos cambios que en ellos se refleja, demuestra que en el estado de Querétaro existe un firme control por parte de la empresa sobre los contratos colectivos. Cabe mencionar, que muchos aspectos no reflejados en los contratos colectivos, sí aparecen en el reglamento interno de trabajo, desgraciadamente no tuvimos acceso en la mayor parte de las empresas a la información, los pocos que pudimos revisar por casualidad, daban muestras que el control de la empresa sobre los trabajadores reflejaba una máxima flexibilidad, consideramos que es aquí donde de mejor manera se expresa la flexibilidad en el trabajo.

Otro de los aspectos que encontramos, que no necesariamente se reflejaban en los contratos colectivos, fue el bono de productividad, ya que esta variable fue tratada como un elemento aparte, pues paralelamente a la revisión del contrato colectivo, se firmaba el acuerdo por productividad, esto pudimos corroborarlo de manera marginal al encontrarnos con documentos de este tipo.

En los contratos colectivos existen otros indicadores que permiten observar un incremento de la flexibilidad. (Los porcentajes de contratos con máxima flexibilidad):

A) Contratación de trabajadores de confianza 68.6%.

B) Movilidad de puestos y categorías 51%.

C) Contratación de eventuales 51%.

D) Empleo de subcontratistas 52.9%.

E) Tiempo extra 70.6%.

F) Trabajo en días libres 72.5%.

G) Movilidad de puestos y categorías 51.5%.

H) Capacidad 31.4% y capacitación 41.2%.

Por último, hay que añadir que cuando preguntamos a algunos líderes sindicales los términos de flexibilidad en la contratación colectiva, no sabían lo que esto significaba, ello nos habla de la poca información que se tiene del concepto en la contratación colectiva y de lo que representa; de hecho, no existe ninguna investigación similar que se haya realizado en la entidad, somos en este caso, los primeros. Pensamos que la información sobre Querétaro, arrojará un mayor conocimiento de la situación que se vive en nuestro estado, en cuanto a la contratación colectiva.

## BIBLIOGRAFÍA

**Anuario Estadístico del Estado de Querétaro** (1997). INEGI y el Gobierno del Estado de Querétaro, México.

**Covarrubias V., Alejandro** (1992). *La Flexibilidad Laboral*, Ed. El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert, México.



**De la Garza, Enrique** (1989). «El Modelo Contractual en México», en *Revista Trabajo*, núm. 1, octubre-diciembre, México.

*Diario Noticias*, Cd. de Querétaro, 1990-1998.

**Dombois, Rasiner** (1989). «¿Un Grupo de Empresas una Mano de Obra?», *Especialización Flexible*, en *Revista Sociología del Trabajo*, núm. 7, Ed. Siglo XXI, España, pp. 64-103.

*El Diario de Querétaro*, Cd. de Querétaro, 1990-1998.

**INEGI y el Gobierno del Estado de Querétaro** (1997). *Anuario Estadístico del Estado de Querétaro 1997*. México.

**INEGI**, página web de Internet.

**Loyola Vera, Ignacio** (1998). *Primer Informe de Gobierno*, julio, México, p. 37.

*Programa de Desarrollo Educativo del Estado de Querétaro*, pp. 53 y 68.

**Secretaría de Desarrollo Económico** (1997). *Anuario Económico Querétaro 1997*, Gobierno del Estado de Querétaro, México.

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social** (1998). *Estadísticas Laborales*, Tercer Trimestre de 1998, México.

**Secretaría del Trabajo** (1997). México.

**Saglio, Jean** (1991). «Intercambio Social e Identidad Colectiva en los Sistemas Industriales», *¿Neofordismo o especialización Flexible?*, Congreso de Alicante, en *Revista Sociología del Trabajo Extra*, Ed. Siglo XXI, España, pp. 45-61.

**Smith, Chris** (1989). «Especialización Flexible, Automatización y Producción en Serie», *Especialización Flexible*, en *Revista Sociología del Trabajo*, núm. 7, Ed. Siglo XXI, España, pp. 35-60.

# Reestructuración industrial y cambio en las relaciones laborales en el Estado de México

***Sergio González López\****

## I. INTRODUCCIÓN

Este documento se propone presentar una reflexión sobre la relación entre el proceso de reestructuración industrial y las relaciones laborales en el Estado de México (Edomex). Son varias las consideraciones que es importante tener en mente para su lectura. La primera, se deriva de las restricciones propias de la información estadística disponible sobre la industria manufacturera, que está presentada de manera agregada y dificulta identificar las trayectorias particulares de actividades productivas y empresas;<sup>1</sup> la segunda, es que el trabajo de campo se sustentó

.....  
\* Coordinador de Posgrado de la Facultad de Planeación Urbana y Regional, Universidad Autónoma del Estado de México.

1 Lo anterior es aún más restrictivo si se considera que las transformaciones económicas afectan desigualmente a las actividades manufactureras, comerciales y de servicios, como las relaciones entre ellas. Por lo cual las clasificaciones tradicionales no permiten aprehender estos cambios.

en la aplicación de 266 cuestionarios sobre Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Edoméx, que si bien constituyen una muestra representativa de dicho universo, estos documentos tienen dos grandes limitantes: insuficiencia de información para conocer a detalle las condiciones de operación de las empresas, así como que los contratos de las grandes empresas —las cuales se han reestructurado más intensamente— están depositados en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. No obstante lo anterior, este trabajo constituye un avance en el estudio sobre el tema ante la escasa investigación realizada previamente sobre la entidad, lo cual resulta paradójico si se considera su importancia industrial en el país.

El trabajo está dividido en tres apartados. En el primero, se presentan las principales características del proceso de reestructuración industrial en el Edoméx; en el segundo, los cambios en las relaciones laborales en la entidad, con base en los resultados de los cuestionarios aplicados y, finalmente, una reflexión sobre la combinación de ambos procesos.

Para la obtención de información de los contratos colectivos de trabajo, se contó con la mejor disposición y el apoyo de funcionarios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Edoméx. Y, para la captura de la información de los contratos, con el trabajo realizado por Rosa María Arciniegas, Selene Villa Méndez, Diana Marcella Díaz Castellanos, Martha Osorio Ávalos, Rocío Romero Sámano, Esmeralda Hernández Garibo, Jacqueline Vargas Vilchis, Mauricio Medina Estrada y Alejandro Heredia Acevedo. A todos ellos les expreso mi agradecimiento.

## II. REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE MÉXICO<sup>2</sup>

El Edoméx, es la segunda entidad más industrializada del país, superada solo ligeramente por el Distrito Federal (D.F.). Históricamente, las actividades económicas y la dinámica poblacional en .....

2 Este apartado retoma lo presentado en González (1997 y 1997a).

ambas entidades se encuentran estrechamente relacionadas, sobre todo, a partir del periodo conocido como sustitutivo de importaciones. Por tal motivo, el referirse de manera exclusiva al Edoméx, es un recurso expositivo simplificador de un ámbito económico-territorial complejo. Otro aspecto importante de esta particularidad, es que en el Edoméx, a diferencia de la mayoría de las capitales de las entidades del país, la principal concentración industrial se ubica en los municipios conurbados de la ciudad de México (MCCM) y no en la capital del estado, existiendo diferencias entre ellas, que se resaltan en el trabajo y son relevantes para la interpretación de las relaciones laborales en la entidad.

1. Antecedentes

Como es sabido, el Edoméx prácticamente rodea en su totalidad al D.F., exceptuando el sur, donde éste colinda con el estado de Morelos. Esta característica geográfica básica, debe considerarse para explicar la estrecha relación económica y social, como en otros órdenes, entre ambas entidades. Y ambas constituyen la principal concentración industrial del país (cuadro1).

Hacia finales de los cincuenta y principios de los setenta en el país, cuando imperaba una política sustitutiva de importaciones, la localización de las actividades industriales se desarrolló principalmente en tres grandes centros: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara. En el caso de la primera, se combinaron dos políticas que convergieron en el desarrollo de una área de concentración ampliada,<sup>3</sup> más que de desconcentración, que abarcó al centro del país: la implementación de restricciones en el D.F. al establecimiento de nuevas industrias y, el impulso a la construcción de infraestructura productiva (ampliación de carreteras, tendidos de líneas de alta tensión, gasoductos y poliductos y la oferta de suelo industrial), por la dinámica derivada del modelo de desarrollo imperante.

.....  
3 La concentración ampliada en el centro del país es planteada por Pradilla (1993) como proceso económico-territorial general; y por González (1992) para el caso de la industria automotriz, quien adicionalmente refiere a diferencias salariales y de organización laboral.

Cuadro 1

**INDICADORES INDUSTRIALES DE MÉXICO Y EL CENTRO DEL  
PAÍS. 1993**

ÁMBITO	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	VALOR AGREGADO
(Cantidades en millones de nuevos pesos)			
<b>ABSOLUTOS</b>			
Nacional	3'246,042	70,205.0	185,421.2
Estado de México	431,596	12,256.8	33,047.7
Distrito Federal	500,742	13,236.6	36,054.7
Municipios conurbados	342,599	9,832.2	24,735.9
Zona metropolitana	843,341	23,068.8	60,790.6
<b>PORCENTAJE DEL NACIONAL</b>			
Estado de México	13.3	17.5	17.8
Distrito Federal	15.4	18.9	19.4
Municipios conurbados	10.6	14.0	13.3
Zona metropolitana	26.0	32.9	32.8

**Fuente:** INEGI, Censos Económicos 1994.

Esta consideración es importante, ya que el patrón de organización territorial de la industria, como de las demás actividades económicas y sociales, no es producto exclusivamente de las políticas estatales, ni de los modelos económicos en abstracto, sino de la combinación compleja de actores económicos-sociales en distintos ámbitos territoriales —local, nacional e internacional—, en distintos periodos y con capacidades de incidencia diferenciales.

No obstante que con la apertura económica implementada desde los ochenta, se ha acelerado el crecimiento industrial en entidades del centro-norte y norte, el Edomex presenta aún ventajas de localización, tomando en cuenta que los procesos territoriales son de largo plazo y los cambios del modelo económico son relativamente

recientes.<sup>4</sup> Esto se expresa, con el hecho de haber incrementado ligeramente su participación en el total nacional durante los últimos diez años, pasando del 17 al 19.5% del PIB manufacturero, (cuadro 2). El comercio exterior, uno de los indicadores centrales del modelo económico implementado, en el caso del Edoméc, durante los últimos años demuestra que es una entidad inserta activamente en el flujo mundial de productos, de manera que las exportaciones han tenido incrementos sostenidos, a diferencia de las importaciones, que a pesar de ser mayores que las primeras, presentan comportamientos cíclicos atribuibles a los problemas económicos nacionales. Por otra parte, los diferenciales de las cantidades estimadas por la Secofi y el Gobierno del Estado de México (GEM), se deben a que la primera considera a las sedes de los corporativos, predominantemente establecidos en el D.F. y, la segunda a las plantas productivas, lo que es a su vez indicativo del grado de centralización de la economía vinculada con el exterior (cuadro 3).

Así, referirse a la industria manufacturera —como a otras actividades económicas— en términos agregados, distorsiona y vela las enormes desigualdades que se presentan en su interior. Esto resulta particularmente válido para la entidad, pues presenta, al igual que en el país, notorias diferencias. Para efecto de este trabajo tomaremos en consideración indicadores por subsector, como dinámica, tamaño de establecimientos, inversión extranjera y un esquema que pretende identificar el potencial industrial de la entidad.

.....

- 4 Según Hiernaux (1995), las estructuras territoriales de México han sufrido cambios sustanciales que se inscriben en una fase de transición territorial, que tiene como algunos de sus rasgos la desindustrialización central (centro del país) con reindustrialización periférica (norte y centro-norte), donde la ciudad de México fortalece su posición como sede de corporativos y ciudad para la competencia internacional aunque pierde peso como centro manufacturero.

Cuadro 2

**MÉXICO Y ESTADO DE MÉXICO: PRODUCTO INTERNO BRUTO  
MANUFACTURERO 1988-1997  
BILLONES US DÓLARES**

AÑO	MÉXICO	EDO. MÉXICO	PARTICIPACIÓN (%)
1988	45.81	7.79	17.01
1989	46.76	8.22	17.58
1990	59.66	9.29	15.57
1991	61.18	10.98	17.95
1992	73.84	12.00	16.25
1993	75.90	13.60	17.92
1994	79.00	15.00	18.99
1995	45.5	8.20	18.02
1996 p	48.5	8.8	18.14
1997 e	44.7	8.7	19.46

**Fuente:** Secofi y Gobierno del Estado de México (GEM). Tomado de GEM (1997).

**p=** preliminar.

**e=** estimada.

Cuadro 3

**ESTADO DE MÉXICO: BALANZA COMERCIAL 1989-1996  
MILLONES US DÓLARES**

AÑO	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES		BALANZA	
	SECOFI	GEM	SECOFI	SECOFI	GEM	
1989	386.0		918.0	(532.0)		
1990	604.96		2,395.0	(1,790.0)		
1991	669.4	1,860.0	2,520.7	(1,851.3)	(660.7)	
1992	375.3	2,030.0	3,448.4	(3,073.1)	(1,418.4)	
1993	313.4	2,500.0	3,017.9	(2,704.5)	(517.9)	
1994	1,136.7	2,800.0	4,734.0	(3,597.3)	(1,934.0)	
1995	1,950.8	3,050.0	3,768.2	(1,817.4)	(718.2)	
1996	1,967.6 e		4,044.5	(2,076.9)		

**Fuente:** Secofi y Gobierno del Estado de México (GEM). Tomado de GEM (1997).

**e=** estimada.

## 2. Diferentes pesos y ritmos de las actividades manufactureras

La actividad industrial se muestra altamente concentrada en pocos subsectores, particularmente en las industrias química y de productos metálicos que representan más de la mitad del PIB industrial estatal, en los cuales se ubican también la mayoría de las empresas grandes (67.8% del total estatal), (cuadros 4 y 5). No obstante, el primero tiene una tendencia decreciente, mientras el segundo creciente. Por otra parte, los subsectores dinámicos y donde predominan las empresas pequeñas son, las industrias del vestido y editorial.

*Cuadro 4*

**ESTADO DE MÉXICO: PARTICIPACIÓN DEL PIB  
MANUFACTURERO POR SUBSECTOR.  
1990,1991,1994**

SUBSECTOR	1990	1991	1994
Alimentos, bebidas y tabaco	21.5	20.1	17.6
Textiles y prendas de vestir	7.6	6.8	8.5
Madera y muebles	1.7	1.9	1.3
Papel y editorial	5.2	5.2	7.3
Química, hule y plástico	26.2	27.3	22.4
No metálicos y metálicos básicos	12.0	12.0	11.3
Metal-mecánica	6.7	6.5	6.9
Automotriz y autopartes	11.6	12.3	15.8
Eléctricos y electrónicos	6.8	7.1	8.2
Otros	0.7	0.8	0.5

**Fuente:** INEGI y Gobierno del Estado de México, 1995.

Esta situación es explicable por varias cuestiones: las industrias química y de productos metálicos (particularmente la automotriz y electrónica) tienen fuerte presencia de corporativos



nacionales y extranjeros, lo que propicia disponibilidad de recursos financieros, de tecnología y mejores accesos para la exportación. A nivel nacional, para 1996, ambos subsectores fueron los mayores exportadores manufactureros, concentrando alrededor del 85%, destacando el de productos metálicos con el 80% y, dentro de él, la industria automotriz (ver sumario estadístico de **Comercio Exterior**, abril de 1997).

*Cuadro 5*

**ESTADO DE MÉXICO: EMPRESAS MANUFACTURERAS POR  
SUBSECTOR SEGÚN TAMAÑO  
DEL ESTABLECIMIENTO. 1997**

	SUMA	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	NO ESPEC.
TOTAL	14,228	597	816	4,893	7,919	3
31 Alimentos	947	57	40	254	596	0
32 Vestido	2,429	82	122	685	1,540	0
33 Madera	1,399	9	24	266	1,098	2
34 Papel	800	26	43	243	488	0
35 Química	1,893	149	182	1,049	513	0
36 Min. no metálicos	810	31	37	282	460	0
37 Metálica básica	450	19	46	245	140	0
38 Prod. metálicos	4,775	196	265	1,535	2,778	1
39 Otras	725	28	57	334	306	0

**Fuente:** GEM, Directorio industrial del Estado de México, 1997.

Por su parte, las industrias del vestido y editorial aprovechan predominantemente las ventajas que representa el mercado del centro del país, las menores exigencias financieras, las escalas de producción reducidas y la intensidad de la mano de obra.

### 3. Inversión extranjera y exportaciones

Con la apertura comercial y las facilidades otorgadas para atraer la inversión extranjera, como las actividades realizadas por el gobierno estatal para promover nuevas inversiones, las empresas con este tipo de capital desempeñan un papel fundamental en la actividad económica de la entidad, sobre todo en la industria manufacturera.

Actualmente, de acuerdo con la Secofi y el GEM, están establecidas en la entidad 1,039 empresas con inversión extranjera, distribuidas de la manera siguiente: 814 en la manufactura, 121 en servicios, 81 en comercio y 23 en otras actividades. Según tamaño de los establecimientos: 265 son grandes, 221 medianas, 406 pequeñas y 147 micros.

El monto de inversión alcanzado durante los últimos cuatro años es superior a los 1,000 millones de dólares y, no obstante el retroceso tenido durante 1996, se están materializando proyectos de inversión que podrían alcanzar la cifra de 700 millones de dólares, para el año en curso (cuadro 6).

El dinamismo de estas inversiones es explicable, en lo general, por el atractivo que representa para los capitales de países industrializados su establecimiento en los subdesarrollados como, en lo que respecta al país y la entidad en particular, por las modificaciones a la Ley de Inversión Extranjera, que ha disminuido los requisitos exigidos, sobre todo, en cuanto a las restricciones a este tipo de inversión en el capital social; al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica que otorga beneficios arancelarios para las empresas que alcancen los grados de integración regional demandados y, por las acciones de promoción desempeñadas por el gobierno estatal, para hacer atractiva a la entidad.

Por otra parte, el origen del capital predominante es estadounidense y alemán, siendo marginal la presencia de empresas orientales y latinoamericanas (cuadro 7).

Estas características de la inversión extranjera en la entidad, están estrechamente relacionadas con su capacidad exportadora. Alrededor del 70% de las empresas exportadoras cuentan con in-

versión extranjera y, son precisamente las ramas químicas y automotriz (en las que predominan en las empresas de mayor tamaño las trasnacionales) las principales generadoras de exportaciones.

*Cuadro 6*

**ESTADO DE MÉXICO: VALOR DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA  
POR SUBSECTOR. 1994-1997.  
MILLONES US DÓLARES**

SECTOR	1994	1995	1996	1997 FEB.
TOTAL	284.14	559.35	202.5	24.8
Agroindustria	2.39	3.27	0.15	0
Minería	0.07	0.004	0	0
Manufactura	164.99	368.08	163.26	20.37
Construcción	0.78	0.52	0.47	0
Comercio	88.3	44.6	11.71	2.56
Transporte y comunicaciones	9.3	132.4	0	0
Servicios financieros	13.74	3.46	25.93	0.37
Servicios sociales y comunitarios	4.55	6.93	0.97	1.50

**Fuente:** Secofi, 1998.

Según el GEM (1995 y 1996), el Edomex exporta más de dos mil tipos de bienes a 90 países. Sin embargo, existe un proceso de concentración de los mismos. Para 1990, cien productos representaban el 70% del total de ventas y , para 1995 sólo 20 productos significaron el 80.2 de las exportaciones. El principal destino de las exportaciones es Estados Unidos con cerca del 60% del total.

Cuadro 7

**ESTADO DE MÉXICO: EMPRESAS CON INVERSIÓN  
EXTRANJERA SEGÚN PARTICIPACIÓN  
EN EL CAPITAL Y PAÍS DE ORIGEN.  
1991-1996**

CONCEPTO	NOV. 1991	DIC. 1992	SEPT. 1994	DIC. 1995	DIC. 1996	AGO. 1997
<b>TOTAL</b>	<b>710</b>	<b>825</b>	<b>870</b>	<b>993</b>	<b>1,007</b>	<b>1,039</b>
<b>PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL</b>						
Menos 50%	367	363	370	158	167	151
50% y más	342	462	500	835	840	888
<b>PAÍS DE ORIGEN</b>						
<b>Norteamérica</b>	371 (52.3%)	416 (50.4%)	448 (50.9%)	509 (51.0%)	556 (55.2%)	582 (56.0%)
Estados Unidos	365	395	427	483	531	553
Canadá	6	21	21	26	25	29
<b>Centroamérica y Caribe</b>	28	31	42	46	28	33
<b>Sudamérica</b>	18	19	21	22	22	21
<b>Europa</b>	278 (39.0%)	320 (38.8%)	336 (38.9%)	386 (38.9%)	374 (37.1%)	369 (33.55%)
Alemania	74	75	84	111	106	107
España	41	51	53	58	57	58
Suiza	37	47	49	50	60	51
Reino Unido	30	41	37	41	36	34
Holanda	27	33	33	36	32	29
Suecia	25	23	26	26	25	25
Francia	16	19	27	34	29	35
Otros	0	0	29	30	29	30
<b>Asia y Oceanía</b>	15 (2.0%)	17 (2.0%)	21 (2.1%)	30 (2.9%)	29 (2.8%)	34 (3.0%)

**Fuente:** Secofi y Gobierno del Estado de México.

#### 4. Potencial Económico

Ante un entorno industrial en proceso de reestructuración y crecientemente orientado hacia el exterior, cuál es el potencial económico industrial del Edoméx. De manera esquemática, considerando sólo algunos indicadores relevantes, pero aún superficiales, como: el valor agregado industrial de la entidad, su especialización y la concentración de empresas extranjeras y, teniendo como referente nacional la importancia y dinamismo de las exportaciones e importaciones manufactureras (cuadro 8), podremos tener una aproximación a esta cuestión.

Tomando como referente los subsectores que en la entidad presentan especialización, las actividades manufactureras con mayor potencial son: 38 productos metálicos y 32 vestido, aunque similares en cuanto importancia estatal, presencia de empresas con inversión extranjera, valor y dinamismo de su comercio exterior, se trata de actividades que operan bajo condiciones diferentes. En el primer subsector predominan altas escalas de producción por unidad económica y dominio tecnológico extranjero, en el segundo la situación es inversa. No obstante, en ambas un aspecto positivo es su propensión a constituir estrechas relaciones cliente-proveedor o cadenas productivas, para las cuales la entidad consta de una sólida base industrial y de tradición productiva.

Los otros subsectores especializados son: 39 otras industrias manufactureras y 36 productos minerales no metálicos. Las ventajas para la primera, son lo diverso de sus productos y la reducida escala de producción, que puede aprovechar las ventajas de localización de estar en el centro del país. Para la segunda, su capacidad de desarrollo está en función de la disponibilidad de los recursos materiales que necesita para operar.

De los subsectores donde no se especializa la entidad, pero sí tienen una alta participación en el valor agregado industrial, el 31 productos alimenticios, tiene como ventaja estar dentro del mercado interno del centro del país sobre todo y, el 35 industria química, con una proporción importante de empresas con inversión extranjera, tiene el potencial de aprovechar estos canales para la exportación.

tación, como la significativa concentración industrial del centro. Los otros subsectores demuestran escaso potencial económico.

Cuadro 8

**ESTADO DE MÉXICO: ESQUEMA SOBRE EL POTENCIAL  
ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA  
POR SUBSECTOR**

	I. % V. A .	II. ESPECIA- LIZACIÓN	III. EMPRESAS EXTRANJERAS	IV. % EXPORTA	V. DINÁMICA EXPORTA	VI. % IMPORTA	VII. DINÁMICA IMPORTA
31 Alimentos	A	No	M	B	No	B	No
32 Vestido	A	Sí	A	M	Sí	M	No
33 Madera	B	No	B	B	No	B	No
34 Papel	M	No	M	B	No	B	No
35 Química	A	No	A	A	No	A	No
36 No metálicos	M	Sí	M	B	No	B	No
37 Metálicos	B	No	M	M	Sí	M	No
38 Productos metálicos	A	Sí	A	A	Sí	A	Sí
39 Otras	B	Sí	M	B	Sí	M	Sí

**Fuente:** Elaboración propia con base en varias fuentes.

- I.** Participación en el valor agregado manufacturero estatal, 1993.
- II.** Cociente de especialización estatal, 1993. Sí: de 1.0 y más. No: menos de 1.0
- III.** Participación en el número de empresas con inversión extranjera, 1997.
- IV.** Participación en el valor de las exportaciones manufactureras nacionales, 1996.
- V.** Dinamismo de las exportaciones manufactureras nacionales, 1996/1993.
- VI.** Participación en el valor de las importaciones manufactureras nacionales:
- VII.** Dinamismo de las importaciones manufactureras nacionales 1996/1993.
- A:** Igual o mayor del 10%.
- B:** Menor de 2.5%.
- M:** De 2.5 a 9.9%.
- Sí:** Igual o mayor al promedio manufacturero nacional.
- No:** Menor de dicho promedio.

En síntesis, de acuerdo a las limitaciones del grado de agregación de las estadísticas disponibles, las actividades industriales más importantes y donde se especializa la entidad, son las mismas donde muestra mayor potencial en un entorno de apertura económica, exceptuando la 39 que hasta la fecha es poco relevante. Por tanto, no se espera una transformación radical de su base productiva a este nivel. Los cambios, muy probablemente, se están dando al interior de las empresas, con el objeto de elevar calidad y productividad de sus procesos. Pero, no existe investigación sistemática al respecto, que permita corroborarlo o no.<sup>5</sup>

## 5. Configuración territorial de la industria manufacturera

Como se mencionó, el desarrollo industrial del Edomex, se encuentra estrechamente relacionado con los modelos de desarrollo económico nacionales y, en lo particular, con el significado económico del D.F. En función de esto, se presenta notoriamente concentrado en dos grandes áreas: los MCCM y la zona metropolitana de Toluca (ZMT), que se vieron favorecidas por las economías de aglomeración del centro del país. Con la implementación de un nuevo modelo orientado hacia el exterior y el desarrollo de novedosas formas de organización de la producción, el potencial económico de estas concentraciones debe replantearse bajo condiciones conceptuales diferentes.<sup>6</sup> Sin embargo, para el caso de las dos grandes zonas industriales de la entidad, el desarrollo de

.....

5 La industria automotriz en la zona de Toluca está en proceso de transformación organizativa, tecnológica y productiva, ver González (1994). Pero, este caso no es generalizable para otras actividades y zonas de la entidad.

6 Entre los planteamientos recientes sobre el territorio, se pueden identificar varios elementos para tratar de reinterpretar críticamente el desarrollo económico del Edomex: no existen tendencias exclusivas ni plenamente definidas (Albuquerque 1990 e Hiernaux 1995), ni la posibilidad de realizar transferencias absolutas (Tremblay 1997). El eje para la reestructuración competitiva debe pasar por las empresas y la conformación de redes productivas donde tanto las empresas como los gobiernos desempeñan papeles complementarios y consensados (Tremblay 1997, Pérez 1996 y Sili 1997). En relación con ello, las conceptualizaciones toman como referente las condiciones locales y las relaciones que establecen con otros ámbitos. Ver González (1998).

los temas planteados rebasa el alcance del presente trabajo, por lo tanto, sólo se hace referencia a algunos de los aspectos considerados como centrales para identificar el potencial económico industrial de estas zonas: especialización productiva por subsector, según tamaño y presencia de capital extranjero y esto, relacionado con la importancia y dinamismo de estas actividades en el comercio exterior nacional.

El supuesto básico es que, el potencial económico de un subsector está en relación con la posición competitiva del mismo, el cual se alcanza conforme mayor sea el grado de especialización de las empresas con capital extranjero (ECE), dado que ellas son las que están más insertas al comercio exterior.

## 6. Los municipios conurbados de la ciudad de México

Esta zona se conforma por 58 municipios del Edomex,<sup>7</sup> que concentran a cerca de 11,000 establecimientos manufactureros, sobre todo micro y pequeñas empresas (cerca del 95% del total), (cuadro 9), y con predominio de empresas de capital nacional (sólo 559 son ECE, que representan el 5.1% del total). A su vez, son ECE cerca de tres cuartas partes de las 804 empresas exportadoras de la zona. Asimismo, en municipios como Naucalpan y Tlalnepantla, se establecieron 177 ECE entre 1991 y 1997, lo que es indicativo de que la zona resulta atractiva para la inversión extranjera.

Considerando las características indicadas y los datos que se presentan en el cuadro 10 y contrastándolos con el cuadro 8, se puede señalar lo siguiente: los mayores niveles de competitividad de la zona de MCCM, se encuentran concentrados en los subsectores 34, 35, 37 y 38 por ser en ellos donde la especialización abarca a las ECE de todos los rangos de tamaño, sobre todo, en los subsectores 37 y 38 por su clara inserción hacia el comercio exterior.

.....

7 Para efecto de este cuadro los MCCM incluyen: Acolman, Atenco, Atizapán de Zaragoza, Coacalco, Cuautitlán, Chalco, Chicoloapan, Chimalhuacán, Ecatepec, Huixquilucan, Ixtapaluca, Jaltenco, Melchor Ocampo, Naucalpan, Nextlalpan, Nezahualcoyotl, Nicolás Romero, La Paz, Tecamac, Teoloyucan, Tepotzotlán, Texcoco, Tlalnepantla, Tultepec, Tultitlán, Zumpango, Cuautitlán Izcalli y Valle de Chalco-Solidaridad.



Cuadro 9

**MUNICIPIOS CONURBADOS DE LA CIUDAD DE MÉXICO:  
EMPRESAS POR SUBSECTOR SEGÚN TAMAÑO DEL  
ESTABLECIMIENTO. 1997**

SUBSECTOR	SUMA	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRONO	ESPEC.
TOTAL	10,880	475	649	4,174	5,579	3
31 Alimentos	640	35	31	202	372	0
32 Vestido	1,351	67	95	538	651	0
33 Madera	1,106	7	16	218	863	2
34 Papel	648	21	36	215	376	0
35 Química	1,622	120	134	934	434	0
36 Min. no metálicos	580	25	23	226	306	0
37 Metálica básica	418	17	39	231	131	0
38 Prod. metálicos	3,927	161	228	1,345	2,192	1
39 Otras	588	22	47	265	254	0

**Fuente:** GEM, Directorio Industrial del Estado de México, 1997.

Cuadro 10

**MUNICIPIOS CONURBADOS AL D.F.: COCIENTES DE  
ESPECIALIZACIÓN DE EMPRESAS CON INVERSIÓN  
EXTRANJERAS POR SUBSECTOR SEGÚN TAMAÑO DEL  
ESTABLECIMIENTO. 1997**

SUBSECTOR/TAMAÑO	SUMA	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
TOTAL	1.000	7.314	3.466	0.951	0.213
31 Alimentos	0.771	5.747	1.770	0.996	0.098
32 Vestido	0.420	3.275	0.962	0.374	0.084
33 Madera	0.066	2.612	3.429	0.000	0.000
34 Papel	1.129	10.449	4.571	1.191	0.243
35 Química	1.646	7.010	4.094	1.057	0.674
36 Min. no metálicos	0.599	8.046	0.795	0.405	0.120
37 Metálica básica	1.487	8.605	2.344	1.267	0.698
38 Prod. metálicos	1.243	9.768	4.812	1.278	0.225
39 Otras	0.840	2.494	2.723	0.828	0.360

**Fuente:** Elaboración propia con base en GEM, Sistema de Inversión Extranjera y Directorio Industrial del Estado de México, 1997.

**Nota:** De los 28 municipios de la zona MCCM sólo 15 tienen empresas con inversión extranjera, y son: Atizapán de Zaragoza, Coacalco, Cuautitlán, Chalco, Ecatepec, Huixquilucan, Ixtapaluca, Naucalpan, Nezahualcoyotl, Tecamac, Tepotzotlán, Texcoco, Tlalnepantla, Zumpango y Cuautitlán Izcalli.

## 7. Zona Metropolitana de Toluca

La constituyen ocho municipios<sup>8</sup> y es asentamiento de cerca de 2.8 miles de empresas, en su gran mayoría de tamaño micro y pequeño, alrededor del 87% (cuadro 11). Son ECE, más del 90% de las 157 empresas exportadoras de la zona. Este tipo de empresas, demuestra un alto dinamismo, ya que en los municipios de Toluca y Lerma prácticamente se duplicó el número de empresas entre 1991 y 1997, al pasar de 78 para el primer año a 150 para el segundo.

*Cuadro 11*

**ZONA METROPOLITANA DE TOLUCA:  
EMPRESAS POR SUBSECTOR SEGÚN TAMAÑO  
DEL ESTABLECIMIENTO. 1997**

SUBSECTOR	SUMA	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	NO ESPEC.
TOTAL	2,379	103	203	477	1,593	3
31 Alimentos	269	20	77	38	134	0
32 Vestido	879	10	23	90	756	0
33 Madera	167	2	6	29	128	2
34 Papel	109	5	5	10	89	0
35 Química	184	25	38	77	44	0
36 Min. no metálicos	126	6	10	30	80	0
37 Metálica básica	22	2	5	12	3	0
38 Prod. metálicos	512	28	29	131	323	1
39 Otras	111	5	10	60	36	0

**Fuente:** GEM, Directorio Industrial del Estado de México, 1997.

Haciendo un ejercicio similar al anterior, contrastando el cuadro 12 con el cuadro 8, se observa que los subsectores con mayor competitividad son 35, 37 y 38, por mostrarse especializaciones

.....  
8 Chapultepec, Lerma, Metepec, Mexicalcingo, Ocoyoacac, San Mateo Atenco, Toluca y Zinacantepec.

de ECE en prácticamente todos los tamaños de establecimientos, principalmente en los dos últimos subsectores por su participación en el comercio exterior nacional.

Comparando los resultados obtenidos para ambas zonas, se puede establecer que en ellas se presentan prácticamente los mismos subsectores con mayor potencial económico. No obstante la ZMT, alcanza niveles superiores de especialización, predominio de establecimientos mayores y más alta concentración proporcional de ECE.

*Cuadro 12*

**ZONA METROPOLITANA DE TOLUCA:  
COCIENTES DE ESPECIALIZACIÓN DE EMPRESAS  
CON INVERSIÓN EXTRANJERA POR SUBSECTOR  
SEGÚN TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO.  
1997**

SUBSECTOR/TAMAÑO	SUMA	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
TOTAL	1.000	7.482	3.301	1.545	0.126
31 Alimentos	0.561	2.513	0.653	0.441	0.250
32 Vestido	0.152	5.026	0.728	0.745	0.000
33 Madera	0.201	8.377	2.792	0.000	0.000
34 Papel	0.307	3.351	3.351	0.000	0.000
35 Química	3.915	8.042	7.054	2.393	1.523
36 Min. no metálicos	0.798	8.377	0.000	1.117	0.209
37 Metálica	6.092	16.754	10.052	4.188	0.000
38 Prod. metálicos	1.800	11.967	7.510	2.430	0.156
39 Otras	1.358	3.351	3.351	1.117	0.931

**Fuente:** Elaboración propia con base en GEM, Sistema de Inversión Extranjera y Directorio Industrial del Estado de México, 1997.

Si tomamos en cuenta que los planteamientos territoriales recientes, enfatizan en la constitución de redes regionales orientadas hacia actividades que presentan especializaciones y con capacidad para competir internacionalmente y, que la actividad

industrial de la entidad relacionándola con la ciudad de México, se encuentra en un proceso de reestructuración que pudiesen aprovechar las economías de aglomeración por su localización y competir internacionalmente y así, reducir el riesgo de entrar en un proceso de desindustrialización a largo plazo.

Pareciera entonces que, a este nivel de análisis, para las principales concentraciones del Edomélix, existen condiciones propicias para el establecimiento de redes productivas cuyos nodos se desarrollasen en la ZMT articulándose con empresas de menor escala en los MCCM.

### III. CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES EN EL ESTADO DE MÉXICO

La reestructuración y competitividad económica como las relaciones laborales no son procesos abstractos, su sustento son las relaciones que establecen los agentes económicos directos y el contexto social sobre el cual operan (De la Garza 1992 y 1992 a). Como se indicó, para el caso del Edomélix, no se identificaron trabajos previos integradores sobre esta problemática. No obstante, es necesario apuntar algunas reflexiones genéricas al respecto, con los riesgos que ello implica, considerando el papel del gobierno, los empresarios y los trabajadores. Tratando, asimismo de relacionarlas con los resultados obtenidos de las cédulas aplicadas a los CCT.

#### 1. Los sujetos sociales del proceso de reestructuración

El Estado mexicano históricamente ha tenido —y aún tiene— un papel fundamental en el desarrollo general del país. Si bien con el transcurso del tiempo y sobre todo debido a la emergencia de otros proyectos alternativos derivados del conjunto de la sociedad, su función casi exclusiva y altamente centralizadora en el diseño e instrumentación de las grandes políticas nacionales, se encuentra en cuestionamiento. Para efecto de este trabajo, sólo se tratan

algunos de los grandes temas que inciden directamente sobre el desarrollo industrial-regional del Edomélix, particularmente intentando dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿es la política industrial exclusiva de la esfera gubernamental?, ¿cuál es la relación de la política industrial estatal con la federal? y, para el Edomélix ¿cuál es la relación entre políticas y acciones industriales?

Cuando se trata sobre la política industrial "a secas" tradicionalmente y acorde, incluso, con los manuales de política económica, se remite a los planteamientos y acciones originados desde el gobierno y comúnmente expresados en planes o programas sectoriales. Pero, ¿esta política gubernamental extensiva, resulta acorde al contexto en transformación que emerge? y ¿los planteamientos en la materia por otros sectores sociales, están contenidos o consensados por esta política?

Según lo señalado por los distintos autores, si se replantea el papel del gobierno, más como consensador y promotor de las propuestas del conjunto de la sociedad que, como responsable exclusivo de la toma de decisiones, como parece ser el papel que desempeña en los países que han alcanzado mejores resultados en la reestructuración vigente, resulta evidente que la política industrial gubernamental mexicana no debe ser la política única, ni probablemente la determinante, por lo menos en los términos que actualmente se presenta: altamente centralizada y cupular, mínimamente discutida y con significativos costos sociales, como lo plantean Loría y González (1993) para el caso de la política económica y Bensúsán (1997) con respecto a las relaciones laborales.

La transición hacia una nueva manera de diseñar e instrumentar la política industrial (consensada regional y nacionalmente y, acorde con los retos de la competitividad) es difícil, tanto por los legados ideológicos de los principales actores, como por la relativa inexperiencia de ellos para encontrar medios que permitan coincidencias de largo plazo.

Así, la tradicional supeditación, de la política industrial estatal, a la formulada por el gobierno nacional, propicia que aquélla sea un reflejo a escala de cada entidad de ésta. Resulta práctica común para los funcionarios estatales privilegiar, para la elaboración

de sus planes, el ejercicio de deducción de los señalamientos federales más que construirlos de los consensos estatales. Por tales motivos, son notorias las similitudes entre los dos ámbitos de gobierno, por lo menos a nivel de planteamientos.

Esta tendencia probablemente se reduzca conforme se constituya una nueva tradición sustentada en el federalismo real, en la separación de poderes y en la constitución de instancias operativas consensadas (originadas desde diferentes ámbitos de la sociedad y el gobierno). Por el momento, para el caso del Edoméz, pareciera que aún predomina, en los planteamientos estatales, el peso de los postulados federales.

Por otra parte, entre planteamientos y acciones existe un largo camino que no necesariamente alcanza el mismo destino. En el caso del Edoméz, además de lo expresado en el Plan de Desarrollo, no se pudo identificar un documento integrador de la política industrial gubernamental para la entidad. En este sentido, las acciones realizadas no cuentan con un referente que permita ponderar el avance hacia las metas.

Con respecto al problema de la articulación económico-territorial, se puede observar que el Plan de Desarrollo del Estado de México 1993-1999, establece una regionalización económica que consta de 26 regiones, a diferencia de las 8 con que tradicionalmente se dividía a la entidad, en función de criterios predominantemente de cuencas hidrológicas. Esto, si bien constituye un avance en cuanto a la mayor precisión de las características territoriales, adolece, entre otros, de dos problemas: el primero conceptual, al partir de homogeneidades al interior de estas nuevas regiones y no del concepto de nodos y redes en función de la articulación funcional entre ellas, dificulta la posibilidad de establecer otras agregaciones, incluso, virtuales por no depender necesariamente de la proximidad física.

El segundo del tipo instrumental, al estar indicada la regionalización en un apartado diferente al de las políticas económicas, no se da una articulación entre política gubernamental industrial y regional. Ambas operan de manera limitada y aislada. Esta podría ser una de las explicaciones del carácter eminentemente

sectorial de la política industrial y, por lo tanto, un obstáculo para vincular agentes, ramas y redes productivas con el territorio donde se establecen las relaciones económicas y sociales.

Para el empresario, las nuevas condiciones de competencia y producción presionan sobre la propia concepción y estrategias, bajo las que tradicionalmente operaba —y a la fecha son prácticas comunes entre segmentos importantes de ellos— para alcanzar los niveles de rentabilidad que consideraba suficientes. Pérez (1996: 352) señala que “el ambiente creado por las políticas del periodo sustitutivo de importaciones, definió modos de maximizar la rentabilidad que hicieron de la dependencia del Estado, una conducta racional y beneficiosa para la empresa”, en esta dirección se ubican instrumentos de política económica gubernamental como los subsidios y la protección de mercados, entre otros. La autora propone cambiar el “paradigma gerencial” hacia el aprendizaje de endogenizar en la empresa las fuentes de la rentabilidad y de colocarse en el centro de la estrategia y a toma de decisiones en lugar del Estado.

Esta relación es importante, pero no exclusiva, sobre los alcances y vías para insertar al empresario mexicano bajo las reglas del juego imperantes. Otros ámbitos son culturales (Montesinos, 1995: 41);<sup>9</sup> de representatividad de las organizaciones empresariales (Luna y Tirado, 1997);<sup>10</sup> de disposición de recursos financieros y tecnológicos (Garrido, 1997)<sup>11</sup> y, de endogenización activa en los procesos productivos (Contreras et. al., 1997).<sup>12</sup>

Las diferentes estrategias empresariales inciden sobre la organización del trabajo y, por tanto, con las relaciones laborales

.....

9 Montesinos contrasta las culturas empresariales estadounidense con la mexicana.

10 Luna y Tirado problematizan la representatividad de las cúpulas empresariales con respecto a las pequeñas y medianas empresas mexicanas y formulan tres escenarios: pirámide corporativa, parcela pluralista y pluralismo regulado.

11 Garrido identifica diferencias entre los lineamientos estratégicos de grandes empresas industriales mexicanas.

12 Contreras et. al., para el caso de gerentes de maquiladoras, identifican su capacidad para endogenizar activamente los procesos productivos establecidos por las matrices extranjeras y señalan la distinción entre empresarios y gerentes.

y sus formas de representación. En este sentido, son temas centrales para su análisis la flexibilidad laboral, la capacidad de negociación del trabajo y las formas de representación. No existiendo formas únicas, aunque sí probablemente vías que se asumen.

Las nuevas formas de organización del trabajo, como señala De la Garza (1993: 94), empezaron a introducirse en México desde la primera mitad de los setenta, transitando de moda hacia un imperativo de mejora de la productividad y la calidad, sobre todo, por la crisis de los ochenta.<sup>13</sup> A lo cual, deberán considerarse también las exigencias cada vez más fuertes que imponen la apertura económica y las estrategias de las empresas transnacionales, de transferir entre sus plantas localizadas en distintos países.<sup>14</sup>

La flexibilidad productiva de las empresas repercute laboralmente por dos grandes vías: las flexibilidades funcional y numérica del trabajo. Donde, la flexibilidad funcional se refiere a la capacidad de la empresa para modificar la estructura de puestos de trabajo y reasignar las tareas de los trabajadores en función del cambio tecnológico y, la flexibilidad numérica, que expresa la capacidad de la empresa para modificar la plantilla de trabajadores en función de las variaciones de la demanda externa de sus productos (Aboites y Guzmán 1993: 107-108).

Estas capacidades empresariales se combinan con las del trabajo y tienen expresiones formales e informales. Formales si están establecidas en CCT o manuales de trabajo e informales, si son o no practicadas o llevadas a cabo. Con base en la revisión de CCT realizada por De la Garza (1993: 156-162), se observa en

.....  
13 De la Garza señala como principales formas nuevas de organización en México: control de calidad total, justo a tiempo, polivalencia y ampliación de funciones de las categorías, movilidad interna, equipos de trabajo, equipos de detección de fallas, "filosofía" y políticas de nuevas relaciones humanas e involucramiento y reintegración de funciones de producción.

14 Aboites y Guzmán (1993) distinguen diferencias entre las relaciones laborales de empresas exportadoras de los países industrializados y las empresas mexicanas. Al respecto, De la Garza (1993) menciona la relación entre grado de transnacionalización de las empresas mexicanas con incorporación de las nuevas formas de organización, presentándose sobre todo en empresas automotrices, electrónicas y maquiladoras.





general, que es mayor la capacidad empresarial sobre la laboral en términos de la incorporación de cambios tecnológicos y de nuevos métodos de trabajo, como sobre el ingreso de nuevo personal y la contratación de eventuales. De la Garza (1993a: 53-54) plantea que la búsqueda de una mayor productividad, no debe traducirse en pérdida de bilateralidad de los sindicatos, ni tampoco que la flexibilidad debe entenderse como inseguridad en el empleo.

El mismo autor (1993: 133-137), refiere a las transformaciones de las organizaciones sindicales en México que, si bien demuestran cierta temporalidad cronológica en cuanto al surgimiento de ellas, coexisten, pero también pretenden imponerse: sindicato corporativo autoritario, nacionalista revolucionario, del desarrollo estabilizador e independiente.<sup>15</sup> Sobre estos tipos se negocia la reestructuración productiva, por tanto, incidirá en los alcances y formas para lograrla, en cuanto organizaciones como sujetos sociales y económicos.

## 2. Las asociaciones sindicales en el Estado de México

Con base en las 266 cédulas aplicadas a CCT, se presentan como principales rasgos de las asociaciones sindicales en la entidad los siguientes:

- A) La existencia de un número elevado de centrales sindicales: 26. De ellas, sólo cuatro tienen jurisdicción nacional, a las cuales están adscritos 109 sindicatos y sobresale entre ellas la CTM.
- B) Entre las 22 centrales sindicales de jurisdicción estatal, resaltan los 42 sindicatos de la Confederación de Trabajadores y Campesinos (CTC).

.....  
15 Méndez (1995: 64-66) propone varios modelos sindicales en México: sindicalismo corporativo (con una vertiente reciente "de oportunidad"), sindicalismo blanco de la modernidad, sindicalismo concertador y sindicalismo autónomo.

- C) Más de una tercera parte de los sindicatos no están adscritos a ninguna central.
- D) Las mayores centrales tienen influencia en toda la entidad 140 sindicatos. Y en el caso de las menores, su principal área de influencia son los MCCM (cuadro 13).

CUADRO 13

**ASOCIACIONES SINDICALES EN EL ESTADO DE MÉXICO. 1998**

CENTRAL SINDICAL	SINDICATOS POR CENTRAL	JURISDICCIÓN	ÁREA DE INFLUENCIA
ASV	1	Estatal	Municipios conurbados
CCRT	1	Estatal	Municipios conurbados
CGT	1	Nacional	Municipios conurbados
COCEM	2	Estatal	Municipios conurbados
COM	7	Estatal	Estado de México
COR	3	Estatal	Municipios conurbados
CROC	20	Nacional	Municipios conurbados
CRT	2	Estatal	Municipios conurbados
CS	2	Estatal	Municipios conurbados
CTC	42	Estatal	Estado de México
CTM	85	Nacional	Estado de México
FAO	1	Estatal	Municipios conurbados
FOSM	1	Estatal	Zona de Toluca
FRET	3	Estatal	Estado de México
FROM	3	Nacional	Estado de México
FROT	1	Estatal	Municipios conurbados
FSNT	3	Estatal	Municipios conurbados
FSR	1	Estatal	Municipios conurbados
FTEM	1	Estatal	Municipios conurbados
FUCEM	1	Estatal	Municipios conurbados
PTDE	1	Estatal	Municipios conurbados
SFR	1	Estatal	Municipios conurbados
SOIE	1	Estatal	Zona de Toluca
SRTIE	1	Estatal	Zona de Toluca
STC	1	Estatal	Municipios conurbados
SUTM	1	Estatal	Municipios conurbados
No indicada	79		Estado de México
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>		

**Fuente:** Contratos colectivos de trabajo.

### 3. Principales conflictos obreros patronales en los 90. Causas y soluciones

En el Edoméx, se tiene un depósito histórico superior a los 50 mil CCT y se tienen registrados a 448 sindicatos locales. El depósito de contratos muestra un incremento en los dos últimos años, lo cual es indicativo de una mayor formalización de las relaciones contractuales.

Los conflictos laborales también han sido mayores durante los dos últimos años. Los emplazamientos a huelga se incrementaron durante 1998 en 5% con respecto al año anterior. Pero, no obstante su elevado número, 1,120 emplazamientos, sólo han estallado 3 huelgas. El principal motivo de los emplazamientos así como de las huelgas estalladas, ha sido la revisión periódica de los contratos. Probablemente, la fragmentación sindical como el control ejercido por las centrales oficiales, son la causa de la escasa presencia relativa de emplazamientos y estallamientos a las cuales también debe considerarse la presión que representa para los trabajadores la pérdida de empleo (cuadro 14).

Cuadro 14

#### ESTADO DE MÉXICO: HUELGAS Y CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO. 1997 Y 1998

CONCEPTO	TRAMITADOS DURANTE 1997	1997 20 MARZO	1998 20 MARZO	COMPARATIVO
<b>Emplazamientos a huelga</b>	5,850	1,068	1,120	105%
Solucionados	2,099	114	260	228%
En trámite	3,751	954	860	90%
<b>Huelgas estalladas</b>		4	3	75%
Solucionadas		0	1	0%
Vigentes		4	2	50%
<b>Depósito de CCT</b>		2,406	2,912	121%
De empresas		515	578	112%
De construcción		2,922	2,334	80%
<b>Titularidad a CCT</b>				
Demandas recibidas		116	113	97%
Demandas en trámite		607	393	65%
<b>Depósito histórico de CCT de empresas</b>	50,383		Con bono 76	Sindicatos locales 448

Fuente: Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de México.

#### 4. Flexibilidad de los Contratos Colectivos

La flexibilidad, como la calidad y competitividad son términos de boga en México desde la década de los ochenta, sin embargo, su connotación es diversa y como señala Pries (1993: 56-62) frecuentemente se plantean desde posturas ideologizadas. Este autor distingue cuatro tipos de flexibilidad y de medios para obtenerla: 1) cuantitativa o de volúmen; 2) en productos; 3) de procesamiento y 4) de temporal de cambio, los cuales influyen sobre el conjunto de actividades que realizan las empresas y, por tanto, sobre las relaciones laborales. Y, éstas se encuentran inmersas en la discusión vigente sobre la "nueva cultural laboral", analizada por Bensusán (1998). De la Garza et. al., (1998: 108) con respecto a la flexibilización contractual identifican dos tipos de flexibilidad polares: máxima flexibilidad y unilateralidad empresarial en el uso de la fuerza de trabajo y, flexibilización moderada y sin completa unilateralidad empresarial.

#### 5. Participación en el cambio tecnológico y los nuevos métodos de trabajo

Entre las principales herramientas de las empresas para reestructurar sus procesos productivos, se encuentran el cambio tecnológico y el establecimiento de nuevos métodos de trabajo.<sup>16</sup> En el caso de la muestra se observa que predominan en los CCT la no especificación sobre ambas situaciones. En la práctica, esto permite suponer que existe una gran flexibilidad de las empresas, para establecer las condiciones sobre las cuales se podrían introducir (cuadros 15 y 16).

.....  
<sup>16</sup> Las implicaciones tecnológicas sobre las relaciones laborales para el caso de la industria maquiladora son presentadas por De la O (1994) y por Carrillo y González (1998) para la industria automotriz.

Cuadro 15

**INTERVIENE SINDICATO EN CAMBIO TECNOLÓGICO**

	PORCENTAJE
Obligación consultar sindicato	3.4
Determinado bilateralmente	45.6
Determinado unilateralmente	4.2
No especificado	46.8
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 16

**PARTICIPA EL SINDICATO EN EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO**

	PORCENTAJE
Sí	19.0
No	.8
No especificado	80.2
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

## 6. Impacto sobre las condiciones de trabajo

El cambio tecnológico y de los métodos de trabajo, impacta directamente las condiciones de trabajo. De acuerdo con los cuadros 17 al 22, las empresas —vía la no especificación en los CCT— tienen alta capacidad para flexibilizar las condiciones de trabajo en términos de su intensidad (66.2%), movilidad de puestos y categorías (66.2), movilidad de turnos (79.1) y en desempeño del trabajo polivalente (80.2). En contraste, existe mayor precisión en la participación del sindicato en el trabajo en horas extras (62.4) y el trabajo en días de descanso (45.2%).

Cuadro 17

**PARTICIPA EL SINDICATO EN EL CAMBIO DE  
INTENSIDAD DE TRABAJO**

	PORCENTAJE
Sí	31.6
No	2.3
No especificado	66.2
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 18

**MOVILIDAD DE PUESTOS Y CATEGORÍAS**

	PORCENTAJE
Acuerdo empresa–sindicato	20.5
Prohibida para empresa	.8
Libre para empresa	12.5
No especificado	66.2
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 19

**MOVILIDAD DE TURNOS**

	PORCENTAJE
Limitada por CCT	2.3
Acuerdo empresa–sindicato	9.1
Libre para empresa	9.5
No especificado	79.1
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 20

**POLIVALENCIA**

	PORCENTAJE
Acuerdo empresa–sindicato	7.2
Prohibida para empresa	1.5
Libre para empresa	11.0
No especificado	80.2
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 21

**TRABAJO EN HORAS EXTRAS**

	PORCENTAJE
Voluntario	1.1
Obligatorio	12.2
Convenido empresa–sindicato	62.4
No especificado	24.3
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 22

**TRABAJO EN DÍAS DE DESCANSO**

	PORCENTAJE
Voluntario	.4
Obligatorio	13.7
Convenido empresa–sindicato	45.2
No especificado	40.7
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

## 7. Contratación de personal y relaciones externas

La contratación de personal opera según dos mercados internos de trabajo. Las relaciones con el personal de base y eventuales, donde en su contratación como recorte se establece en los CCT que debe haber acuerdo entre la empresa y el sindicato principalmente. En el caso del recorte del personal de base se requiere dicho acuerdo en el 49.4% de los contratos, pero también es elevada la situación de no especificidad —lo cual favorece a las empresas— (43.7). Para la contratación de eventuales el 79.5 es vía acuerdo y el 11% libre para la empresa (cuadros 23 y 24).

Cuadro 23

### RECORTE DE PERSONAL DE BASE

	PORCENTAJE
Limitada por CCT	.4
Por acuerdo entre la empresa y sindicato	49.4
Libre para la empresa	6.5
No especificado	43.7
TOTAL	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro24

### CONTRATACIÓN DE EVENTUALES

	PORCENTAJE
Limitada por CCT	1.5
Acuerdo empresa–sindicato	79.5
Libre para empresa	11.0
No especificado	8.0
TOTAL	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.



En contraste, sobre la contratación de trabajadores de confianza, el empleo de subcontratistas y la movilidad geográfica, las empresas operan prácticamente de manera unilateral. En el caso de la contratación de trabajadores de confianza, las empresas tienen esta atribución explícita o implícitamente (en más del 90% de los CCT, este tipo de contratación es libre para la empresa o no está especificado) y sólo en el 4.2 se le limita, así como se requiere de un acuerdo con el sindicato en el 4.2% (cuadro 25).

El empleo de subcontratistas es prácticamente una atribución de las empresas en más del 80% de los CCT (no está especificado en el 60.1% o es libre para la empresa en el 20.2%) (cuadro 26).

*Cuadro 25*

**CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES DE CONFIANZA**

	PORCENTAJE
Limitada por CCT	4.2
Acuerdo empresa–sindicato	4.2
Prohibida para empresa	.4
Libre para empresa	43.3
No especificado	47.9
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

*Cuadro 26*

**EMPLEO DE SUBCONTRATISTAS**

	PORCENTAJE
Limitada por CCT	.4
Acuerdo empresa–sindicato	19.0
Prohibida para empresa	.4
Libre para empresa	20.2
No especificado	60.1
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

La movilidad geográfica, entendida como la precisión de la titularidad del CCT en el caso de nuevas plantas de la empresa, no está especificada en la mayoría de los casos. Sólo para el 1.1% se le limita a la empresa a firmarlo con el mismo sindicato (cuadro 27).

*Cuadro 27*

**MOVILIDAD GEOGRÁFICA**

	PORCENTAJE
Limitada por C.C.	1.9
Acuerdo empresa-sindicato	19.8
Prohibida para empresa	1.1
No especificado	77.2
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

## 8. Ascenso y retribución al trabajo

Considerando los estímulos “objetivos” que se pueden proporcionar a los trabajadores, se observan dos condiciones que confluyen hacia una forma tradicional y unilateral de ejercerlo. Tradicional, en cuanto el criterio predominante para el ascenso de categoría continúa siendo la antigüedad, con el 44.1% de los casos o bien no se encuentra especificado (35.0) y, que la forma de establecimiento del salario es diaria o mensual (98.9). La unilateral, sobre todo, es patente en lo que respecta a la aplicación de otros tipos de remuneraciones, que se reducen a bonos por puntualidad y asistencia y, por productividad. En estos casos, en más del 70% no se especifica la forma como se otorgan (cuadros 28 al 32).

Cuadro 28

**CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO**

	PORCENTAJE
Antigüedad	44.1
Capacidad	12.9
Antigüedad y otra	8.0
No especificado	35.0
TOTAL	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 29

**FORMA DE ESTABLECER EL SALARIO**

	PORCENTAJE
Por día o mes	98.9
No especificado	1.1
TOTAL	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 30

**BONOS POR PUNTUALIDAD O ASISTENCIA**

	PORCENTAJE
Sí	11.0
No	9.9
No especificado	79.1
TOTAL	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

Cuadro 31

**BONOS POR PRODUCTIVIDAD O CALIDAD**

	PORCENTAJE
Sí	21.3
No	6.8
No especificado	71.9
TOTAL	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

**OTRO TIPO DE BONOS**

	PORCENTAJE
Sí	7.6
No	90.5
No especificado	1.9
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de CCT.

#### IV. REFLEXIONES FINALES

El Estado de México, la segunda entidad más industrializada en el país, se enfrenta a un profundo proceso de reestructuración desde mediados de los ochenta, derivado de la conjunción de factores nacionales, internacionales y locales.

Nacionalmente, la crisis de los ochenta como las sucesivas, denotan tanto el agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones, del cual la entidad se vio marcadamente favorecida por los altos niveles de concentración que promovía y las economías de escala que representa la proximidad a la ciudad de México. Asimismo, por el nuevo modelo económico que está implementándose y se apoya primordialmente en la apertura comercial y en la disminución del Estado en la esfera económica. Otras transformaciones nacionales, también impactan directamente sobre la entidad, como la emergencia de otros actores y organizaciones en la esfera política. Esto podría influir en explorar nuevas formas de organización de la producción y rescatar primordialmente la capacidad de decisión local sobre otros proyectos de desarrollo económico y regional.

Las nuevas formas de organización de la producción, realizadas desde los países desarrollados, constituyen medios para mejorar la competitividad de las empresas en entornos de incertidumbre y especialización, donde la constitución de redes productivas se convierten en eje para la competencia. Y estas, son presiones para readecuar los procesos en las empresas industriales de la entidad.

Este proceso ya se ha iniciado, principalmente en filiales extranjeras en las cuales se concentran mayoritariamente las exportaciones manufactureras del Edoméx.

La entidad presenta altas concentraciones industriales en dos zonas: los MCCM y la ZMT, las cuales son las puntas de lanza para el proceso reestructurador. A nivel de subsector, este proceso no se muestra radical, pues son los subsectores en los que tradicionalmente se ha especializado la entidad los que tienen mejores capacidades de desarrollo. Los cambios sustanciales se dan al interior de las empresas, como las automotrices, electrónicas y químicas, pero hay una ausencia de investigación previa que permita identificar las particularidades de los procesos de reestructuración interna de la planta productiva.

La política industrial emanada del gobierno estatal, refleja, en gran medida, su supeditación a los lineamientos gubernamentales nacionales, siendo necesario replantear dicha situación para estar acorde con las nuevas exigencias de la competencia internacional. Esta nueva política requiere estar soportada y consensada por los proyectos de los actores económicos estatales y debe plantear las líneas estratégicas de desarrollo donde, tanto la competitividad, como el mejoramiento de las condiciones sociales sean articuladas y permitan dar un salto cualitativo industrial en la entidad.

Con respecto a la flexibilidad de las relaciones laborales en los sindicatos de la entidad, se observan varias consideraciones relevantes: a pesar del predominio de las principales centrales, existe una notoria fragmentación entre las organizaciones sindicales en términos de membresías. Asimismo, tomando en cuenta los resultados arrojados por los CCT, es posible identificar que existen relaciones laborales unilaterales (favorables para la empresa), pero también, un amplio espectro de flexibilidades en los contratos que no especifican la atribución de las partes.

Esto, nos lleva a conclusiones importantes: no obstante ser los CCT documentos que se proponen formalizar las relaciones laborales, en ellos imperan amplios márgenes de flexibilidad, debido a la no formalización o explicación de los términos de relación.

Los CCT, en los términos que se presentan, dan amplias posibilidades a las empresas de flexibilización unilateral. También, llama la atención que entre ellos (indistintamente de la rama productiva, la central sindical y la ubicación del establecimiento) tienen enormes similitudes —que se aproximan a la forma de machotes— lo cual indica, tanto que imperan formas convencionales y generales de formalización de las relaciones laborales, como que es escaso el margen de maniobra de las organizaciones de los trabajadores para negociar términos específicos que respondan a sus requerimientos laborales particulares.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aboites, Jaime y Alenka Guzmán Chávez** (1993). «Desempeño del sector manufacturero y relaciones laborales: la experiencia reciente de México», en *El Cotidiano*, año 10, núm. 58, octubre-noviembre, UAM-A, México, pp. 103-111.
- Alburquerque Llorens, Francisco** (1990). «Introducción», Alburquerque et al. (eds.), *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*, GEL, Argentina,
- Barriga Delgado, Emilio** (1997). «El Estado y la economía: el caso de México», en *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 6, junio, México, pp. 437-446.
- Bensusán Areus, Graciela** (1997). «La reforma laboral: ¿cambio cultural o institucional?», *Iztapalapa*, año 17, núm. 42, julio-diciembre, UAM-I, México, pp. 301-330.
- Camacho Quiroz, César** (1997). *Tercer Informe de Gobierno*, GEM, México.
- Carrillo Viveros, Jorge** (1995). «La experiencia latinoamericana del Justo a Tiempo y el Control Total de Calidad», en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 1, vol. 1, ALSTRA, México, pp. 193-217.
- **y Sergio González López** (1998). *Relación clientes y proveedores en empresas automotrices alemanas en México*, Reporte de investigación, México.

- Contreras, Óscar F. et. al.** (1997). «Los gerentes de las maquiladoras como agentes de endogeneización de la industria», en *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 8, agosto, México, pp. 670-679.
- De la Garza Toledo, Enrique** (1992). «Los sujetos sociales en el debate teórico», *Crisis y sujetos sociales en México*, vol. primero, UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 15-52.
- (1992 a). «Reestructuración productiva, estatal y de los sujetos-obreros en México», *Crisis y sujetos sociales en México*, vol. primero, UNAM-Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 53-106.
- (1993). *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, UAM-UNAM, México.
- **y Carlos García** (coords.) (1993a). «Neoliberalismo y estrategia del movimiento obrero», *Productividad. Distintas experiencias*, FFE México-UAM-I, México, pp. 13-55.
- **et. al.** (1998). «Modelos de industrialización en México», *Cuaderno de Trabajo 15*, STYPS, México.
- De la O Martínez, María Eugenia** (1994). *Innovación tecnológica y clase obrera. Estudio de caso de la industria maquiladora electrónica R.C.A., Ciudad Juárez, Chihuahua*, UAM-Miguel Ángel Porrúa, México.
- Garrido, Celso** (1997). «Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México», en *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 8, agosto, México, pp. 662-669.
- Garza Villarreal, Gustavo** (1985). *El proceso de industrialización en la ciudad de México 1821-1970*, El Colegio de México, México.
- Gobierno del Estado de México** (1995). *Boletín de Comercio Internacional*, año 4, núm. 9, diciembre, México.
- (1996). *Boletín de Comercio Internacional*, año 5, núm. 11, agosto, México.
- (1997). *World Wide. Investing in Mexico is Wise*, GEM, México.
- González López, Sergio** (1992). *Proceso de configuración territorial de la industria automotriz terminal en México 1964-1989*, UAEM, México.
- (1994). «Reestructuración tecnológica e integración regional: el caso de la industria automotriz en Toluca, México», en *CIENCIA ergo sum*, UAEM, México, pp. 111-128.

- (1997). «Estado de México: procesos y actores del desarrollo industrial-regional», en *El Cotidiano*, año 14, núm. 86, enero-diciembre, UAM-A, México, pp. 51-65.
- (1997 a). *Reestructuración y competitividad de pequeñas industrias en México: caso de Toluca*, Reporte 1 del proyecto de investigación, Financiamiento del CONACyT, UAEM, noviembre, México.
- (1998). *Reestructuración productiva y territorial: las relaciones cliente-proveedor de empresas automotrices en la Zona de Toluca, 1993-1998*, Borrador de tesis de Doctorado en Urbanismo, UNAM, México.
- Guillén Romo, Héctor** (1996). «Los mercados financieros y el derrumbe del neoliberalismo mexicano», en *Investigación Económica*, vol. LVI, núm. 215, enero-marzo, UNAM, México, pp. 271-298.
- Guzmán Chávez, Alenka y Enrique Hernández Laos** (1995). «Convergencias y divergencias de la productividad laboral de México, Canadá y Estados Unidos», en *El Cotidiano*, año 11, núm. 69, mayo-junio, UAM-A, México, pp. 16.
- Hiernaux Nicolás, Daniel** (1995). «Reestructuración económica y cambios territoriales en México. Un balance 1982-1995», en *Revista de Estudios Regionales*, núm. 43 extraordinario, Universidades de Andalucía, España, pp. 151-176.
- Loría, Eduardo y Marco Antonio González** (1995). «Resultados económicos de la administración salinista», en *El Cotidiano*, año 11, núm. 69, mayo-junio, UAM-A, México, pp. 83-91.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado** (1997). «Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México», en *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 2, febrero, México, pp. 159-166.
- Méndez, Luis** (1995). «Crisis del Estado y perspectivas del sindicalismo en México», en *El Cotidiano*, año 11, núm. 69, mayo-junio, UAM-A, México, pp. 61-69.
- Montesinos, Rafael** (1995). «México-Estados Unidos: las asimetrías empresariales», en *El Cotidiano*, año 11, núm. 69, mayo-junio, UAM-A, México, pp. 33-41.
- Pérez, Carlota** (1996). «La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones», en *Comercio Exterior*, vol. 46, núm. 5, mayo, México, pp. 347-363.



- Pradilla Cobos, Emilio** (1993). *Territorios en crisis. México 1970-1992*, RNIU-UAM-EÓN, México.
- Pries, Ludger** (1993). «El reto de la flexibilidad y las relaciones obrero-patronales en México», Dombois, Rainer y Ludger Pries (editores), *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina y Europa*, FFE México-El Colegio de Puebla-Nueva Sociedad, Venezuela, pp. 55-70.
- Salama, Pierre** (1996). «América Latina: ¿integración sin desintegración?», en *Investigación Económica*, vol. LVI, núm. 215, enero-marzo, UNAM, México, pp. 9-43.
- Sili, Marcelo** (1997). «La gestión empresarial en el desarrollo regional de América Latina», en *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 6, junio, México, pp. 460-465.
- Tremblay, Diane-Grabielle** (1997). «La adopción del modelo italiano de distritos industriales en Quebec: ¿proceso en marcha?», en *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 8, agosto, México, pp. 646-655.
- Unikel, Luis et. al.** (1976). *El desarrollo urbano de México. Diagnóstico e implicaciones futuras*, El Colegio de México, México.
- Valenzuela Feijóo, José Carlos** (1995). «El modelo neoliberal, contenido y alternativas», en *Investigación Económica*, vol. LV, núm. 211, enero-marzo, UNAM, México, pp. 9-47.
- Van Den Berg, Hendrik** (1996). «Libre comercio y crecimiento: evidencia econométrica para América Latina», en *Comercio Exterior*, vol. 46, núm. 5, mayo, México, pp. 364-373.

# Condiciones de trabajo en la industria textil: el caso de la industria del valle de Toluca-Lerma

**Rosa Arciniega\***

## I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR TEXTIL

### 1. Aspecto económico

#### *Importancia del sector textil del Estado de México a nivel nacional*

Tal como se puede apreciar en el cuadro 1, en 1985 el Sector Textil del Estado de México (Edomés), ocupa el primer lugar a escala nacional en cuanto al producto interno bruto y al personal ocupado, con el 28.1% y 21.2 respectivamente, seguido por el D.F. con el 17.7 y 20.6%.

Cabe destacar, que esta posición la ocupa, a pesar de que se encuentra en el tercer lugar en cuanto al número de

.....  
\* Maestra en Ciencias Sociales, profesora de la Universidad Autónoma del Edomés.

establecimientos, luego del D.F. y Puebla; pero contando con un alto grado de tecnificación, que se observa en el nivel de productividad por establecimiento y por trabajador.

### *Participación del sector textil en el total de la manufactura nacional y del Estado de México*

En el *Edomés* en 1993, la producción bruta total, **representa el 23.3% del total de la producción nacional** del subsector 32 de textiles, prendas de vestir y cuero, a pesar, que sólo representa el 4.7 y el 12.4% del número de establecimientos y del personal ocupado, lo que muestra el alto grado de tecnificación de esta industria en el *Edomés*.

Cabe mencionar que dentro del subsector 32, el textil conformado por las ramas de fibras duras, blandas, materiales textiles, tejidos de punto y prendas de vestir, significa el 94.6% de la producción, por lo que la industria del cuero y del calzado sólo significa el 5.4% del total de la producción de este subsector. Por otro lado, la manufactura del estado representa respectivamente el 17.4%, 13.3 y 8.5% del total de la producción, personal ocupado y establecimientos de la manufactura nacional.

En cuanto al número de establecimientos:

**En el ámbito nacional**, los 44,126 establecimientos del subsector 32 de textiles, prendas de vestir y cuero, representan el 17% de los 265,427 establecimientos de toda la manufactura nacional.

**En el Edomés**, los 2,092 establecimientos del subsector 32 representan el 9% de los 22,616 establecimientos, con que se compone el total de la manufactura del estado, por debajo del subsector alimentos y automotriz.

**Y respecto a la participación del Edomés en el total nacional**, los 2,092 establecimientos del subsector 32 en el estado, representan respectivamente el 0.8% del total nacional de establecimientos en la manufactura y el 4.7% del total nacional de establecimientos en este subsector.

Cuadro 1

**LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL POR ESTADO NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS,  
PERSONAL OCUPADO PRODUCTO INTERNO BRUTO Y PRODUCTIVIDAD DE 1970 A 1985**

	1970		1975		1980		1985	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
<b>PERSONAL OCUPADO</b>								
TOTAL NACIONAL	154,565	100.0%	144,444	100.0%	170,700	100.0%	195,783	100.0%
D.F.	38,179	24.7%	35,204	24.4%	41,639	24.4%	40,392	20.6%
México	29,945	19.4%	32,557	22.5%	37,086	21.7%	41,507	21.2%
Puebla	20,975	13.6%	18,151	12.6%	20,270	11.9%	28,051	14.3%
Yucatán	11,651	7.5%	12,500	8.7%	9,794	5.7%	5,596	2.9%
Jalisco	6,573	4.3%	6,820	4.7%	12,213	7.2%	13,708	7.0%
Hidalgo	2,932	1.9%	2,834	2.0%	4,280	2.5%	7,203	3.7%
Veracruz	4,569	3.0%	4,522	3.1%	3,869	2.3%	5,029	2.6%
Coahuila	4,041	2.6%	3,543	2.5%	3,958	2.3%	4,468	2.3%
Otros	35,700	23.1%	28,313	19.6%	37,591	22.0%	49,829	25.5%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (en millones de pesos corrientes)</b>								
TOTAL NACIONAL	6,756	100.0%	16,636	100.0%	58,378	100.0%	391,440	100.0%
D.F.	1,595	23.6%	3,353	20.2%	13,478	23.1%	69,201	17.7%
México	1,490	22.1%	3,697	22.2%	14,894	25.5%	109,955	28.1%
Puebla	843	12.5%	1,686	10.1%	5,855	10.0%	38,355	9.8%
Yucatán	591	8.7%	2,401	14.4%	3,463	5.9%	3,434	0.9%
Jalisco	224	3.3%	638	3.8%	2,260	3.9%	41,781	10.7%
Veracruz	282	4.2%	588	3.5%	2,049	3.5%	10,935	2.8%
Coahuila	159	2.4%	659	4.0%	2,521	4.3%	8,042	2.1%
Hidalgo	155	2.3%	244	1.5%	1,241	2.1%	32,995	8.4%
Otros	1,416	21.0%	3,370	20.3%	12,618	21.6%	76,742	19.6%

*Continuación***PRODUCTIVIDAD POR ESTABLECIMIENTO** (Miles de pesos por establecimiento)

TOTAL NACIONAL	1,881	100%	5,467	100%	15,034	100%	97,180	100%
D.F.	1,565	83%	3,850	70%	13,022	87%	79,087	81%
México	4,672	248%	9,603	176%	27,229	181%	266,881	275%
Puebla	1,974	105%	5,733	105%	17,795	118%	47,119	48%
Jalisco	1,725	92%	6,191	113%	8,933	59%	214,262	220%
Hidalgo	3,291	175%	5,946	109%	15,319	102%	478,188	492%
Veracruz	25,655	1364%	34,612	633%	58,529	389%	287,763	296%
Coahuila	4,830	257%	27,446	502%	74,147	493%	201,050	207%
Yucatán	2,180	116%	14,822	271%	28,155	187%	17,256	18%
Otros	1,061	56%	2,941	54%	8,726	58%	55,369	57%

**PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR** (Miles de pesos por personal ocupado)

TOTAL NACIONAL	44	100%	115	100%	342	100%	1,999	100%
D.F.	42	96%	95	83%	324	95%	1,713	86%
México	50	114%	114	99%	402	117%	2,649	132%
Puebla	40	92%	93	81%	289	84%	1,367	68%
Jalisco	34	78%	94	81%	185	54%	3,048	152%
Hidalgo	53	121%	86	75%	290	85%	4,581	229%
Veracruz	62	141%	130	113%	529	155%	2,174	109%
Coahuila	39	90%	186	161%	637	186%	1,800	90%
Yucatán	51	116%	192	167%	354	103%	614	31%
Otros	40	91%	119	103%	336	98%	1,540	77%

**Fuente:** MARTÍNEZ, María Eugenia. La Modernización de la Industria Textil en México: 1970-1990, Tesis para obtener la Maestría en Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Filosofía y Letras, Especialidad en Economía, Agosto de 1992.

En cuanto al personal ocupado:

**A nivel nacional**, el subsector 32 de textiles, prendas de vestir y cuero ocupa a 547,290 trabajadores, que representan el 17% de los 3'246,042 trabajadores ocupados por toda la manufactura nacional.

**A nivel del Edoméx**, el subsector 32 ocupa a 67,852 trabajadores, el 16% de los 431,596 trabajadores ocupados por toda la manufactura estatal.

**Y en cuanto a la participación del Edoméx en el total nacional**, este representa respectivamente, el 2.1 y 12.4% del total de trabajadores ocupados en la manufactura y en el subsector 32 a nivel nacional.

### *El sector textil en el ámbito nacional y del Estado de México*

Como se puede apreciar, en cuanto al sector textil conformado por las ramas de fibras duras, fibras blandas, confección con materiales textiles, tejidos de punto y prendas de vestir, **a nivel nacional**, la producción del sector textil es de 31,782 millones de pesos, que representa el 81.3% de la producción del subsector 32 de 39,089 millones de pesos y el 6.1% de la producción del sector manufacturero de 522,530 millones de pesos.

**En el Edoméx**, la producción del sector textil es de 8,509 millones de pesos, que representa el 94.6% de la producción del subsector 32 de 8,990 millones de pesos y el 9.4% de la producción del sector manufacturero de 90,701 millones de pesos.

En cuanto al número de establecimientos:

**A nivel nacional**, el sector textil, cuenta con 36,792 establecimientos, que significan el 83.4% de los 44,126 establecimientos del subsector 32 y el 13.9% de los 265,427 establecimientos del sector manufacturero.

**En el Edoméx**, el sector textil cuenta con 1,828 establecimientos, que representan el 87.4% de los 2,092 establecimientos del subsector 32 y el 8.1% de los 22,616 establecimientos del sector manufacturero respectivamente.

En cuanto al personal ocupado:

**A nivel nacional**, el sector textil, ocupa a 437,325 trabajadores que representa el 79.9% de los 547,290 trabajadores ocupados en el subsector 32 y el 13.5% de los 3'246,042 trabajadores ocupados por toda la manufactura.

**En el Edoméz**, el sector textil, ocupa a 61,930 trabajadores, que representa el 91.3% de los 67,852 trabajadores del subsector 32 y el 14.3% de los 431,596 trabajadores ocupados en el sector manufactura.

### *Tamaño del sector textil en el Estado de México*

En el ámbito del Edoméz, **en el sector textil**, conformado por las ramas de fibras duras, fibras blandas, confección con materiales textiles, tejidos de punto y prendas de vestir, los 175 establecimientos con más de 100 trabajadores que representan el 9.6% de los 1,828 establecimientos del sector, ocupan a 45,112 trabajadores, el 72.8% de los 61,930 ocupados por todo el sector textil, pagan el 81.1% del total de remuneraciones, invierten el 94.3%, producen el 78.8% y obtienen el 83% del valor agregado del sector.

**En la industria textil**, conformada por las ramas de fibras duras, fibras blandas, confección con materiales textiles y tejidos de punto, los 130 establecimientos con más de 100 trabajadores que representan el 19% de los 683 establecimientos de la industria, ocupan a 35,240 trabajadores que representan el 79% de los 44,591 trabajadores ocupados por toda la industria textil, pagan el 84.9% del total de remuneraciones, invierten el 95.4%, producen el 81.4% y obtienen el 86.8% del valor agregado de la industria.

### *El sector textil y la manufactura en el Valle Toluca-Lerma*

El Valle Toluca-Lerma, está conformado por los municipios de Toluca, Lerma, Ocoyoacac, Metepec, San Mateo Atenco y Zinacantan:

**En cuanto al número de establecimientos**, el Valle Toluca-Lerma representa respecto al Edomém, el 11, 13, 7 y 8% del total de establecimientos en la manufactura, en el subsector 32, en la industria textil y en el sector textil.

**En lo que respecta al personal ocupado**, el Valle Toluca-Lerma representa también respecto al Edomém, el 14, 12, 8 y 10% de todo el personal ocupado en la manufactura, en el subsector 32, en la industria textil y en sector textil respectivamente.

**Por lo que se refiere a la producción**, el Valle Toluca-Lerma representa respecto al Edomém el 20, 8, 8 y 7% de la producción de la manufactura, del subsector 32, de la industria textil y del sector textil respectivamente.

## 2. Organización sindical en el sector textil

A nivel de rama textil, los actores fundamentales de las relaciones industriales son: la Cámara Nacional de la Industria Textil, en representación de los industriales y empresarios textiles y los Sindicatos Nacionales Textiles, en representación de los trabajadores. También está presente la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en representación del Estado. Inicial **característica del sector textil es la relación tripartita: estado, capital y trabajo.**

La rama textil se inserta legalmente en el apartado A, que delimita la Ley Federal del Trabajo (LFT), correspondiente a los sindicatos de trabajadores empleados por el sector privado y tiene jurisdicción federal, lo que permite la intervención estatal a partir de la Secretaría de Trabajo y de sus órganos como la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

Los trabajadores textiles están afiliados a varios sindicatos nacionales y federaciones, pertenecientes a varias centrales nacionales, como la CROM, CGT, CTM, CROC, los que conforman la Coalición Nacional Obrera de la Industria Textil. Dada la aglutinación de los textiles en varias centrales nacionales y sindicatos nacionales, la **dispersión sindical** es otra característica del sector.



La pertenencia a un alto organismo de nivel sindical, permite articularse de manera directa al poder político nacional. La CTM, por ser la más representativa a nivel nacional, garantiza un acceso directo al partido gobernante, como al sistema nacional de relaciones industriales. Esta situación de integración vertical y de centralización nacional tiene algunas ventajas, por ejemplo, facilita el establecimiento de consultas y arreglos institucionalizados entre los actores de las relaciones industriales, así como la acción del sindicalismo en calidad de representante de las demandas de los trabajadores como de gestor político del sector.

Los trabajadores textiles, están organizados bajo una estructura cuya característica es **la integración vertical y su unidad organizativa se plantea en relación al Estado y por consiguiente a partir de su presencia dentro del partido oficial**, mismo que marca las acciones y políticas generales de todas las organizaciones de segundo y tercer nivel de los trabajadores textiles. Cada cual mantiene su autonomía y se rige por su propio estatuto, pero todas ellas están ligadas al partido oficial y por consiguiente al gobierno. Paralelamente, dado que no existe una única organización que agrupe a la totalidad de los trabajadores del ramo, sino una multitud de sindicatos nacionales textiles, **en la rama textil no existe centralidad en relación a los trabajadores.**

En la CTM se localizan dos sindicatos nacionales textiles:

- A) Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil y Similares de la República Mexicana (que lidera Adolfo Gott, constituido en junio de 1940, en plena etapa de apogeo de la industria textil).
- B) Sindicato "Francisco Villa" de la Industria Textil y Conexos.

La CROC, considerada como la segunda central obrera del país, tiene un esquema organizativo similar al cetemista: está constituida por federaciones regionales y sindicatos nacionales correspondientes a varias ramas de actividad (Aguilar, p. 130). Entre los sindicatos nacionales textiles de la CROC tenemos:

- ◆ Sindicato Nacional Libertario de Trabajadores de la Industria Textil en todas sus ramas.
- ◆ Sindicato Nacional Adolfo López Mateos de Trabajadores de la Industria Textil en General, Conexos y Similares.
- ◆ Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Textil de México.
- ◆ Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil en General Fraternidad Social.
- ◆ Sindicato Industrial Mártires de San Ángel, Textil y Conexos del Ramo.
- ◆ Sindicato de Industria de Trabajadores de la Confección de Ropa y Similares de la República Mexicana Unidad Social.
- ◆ Federación de Trabajadores Textiles de México.
- ◆ Sindicato Unión Textil.
- ◆ Sindicato Nacional Siete de Enero.

Esta característica de dispersión del sector, se tiende a vincular con una característica general del sindicalismo mexicano: el ser un **sindicalismo de control estatal**, mismo que implicó que la conformación de sindicatos nacionales de industria sólo se llevará a cabo en el caso de que al Estado le interesara darle tal estatuto. Parece ser que la dispersión sindical, no sólo obedecería a un interés estatal, sino también a intereses sindicales. La existencia de varios sindicatos de la misma rama indican dispersión de sus filas, no hemos podido detectar demandas de cetemistas o croquistas en la estructuración de la unidad textil, que lleve a la formación de un poderoso sindicato textil. A nivel intra-organizacional sindical, parecería entonces existir consenso en cuanto a la característica de fraccionamiento de su estructura organizativa, pero con la condición de aceptar una clara delimitación de sus demarcaciones. Este consenso es limitado: se rompe cuando se presentan disputas por lograr una mayor representación obrera, la que origina competencia y conflictos internos entre éstos, de allí la presencia de pugnas intersindicales o intergremiales entre

miembros del propio sindicalismo oficial, reconocidos desde la etapa inicial de la organización obrera hasta la actualidad.

La unidad organizativa no se plantea entonces con relación a los trabajadores, el vínculo que los une sólo se plantea en relación con el Estado.

Ni siquiera dentro de un mismo sindicato nacional de industria, se constata que hay centralización organizativa a nivel de los trabajadores. Las secciones se encuentran bastante atomizadas y aisladas entre sí, lo que se observa a nivel de empresas diferentes, como entre las propias plantas de una misma empresa, situación que aparentemente no cuestionan ni los propios trabajadores.

Los sindicatos nacionales, son los que establecen relaciones con los empresarios y el Estado y son los que ejercen la representación de los trabajadores textiles. Son autónomos entre sí, cada cual tiene su estatuto que los rige particularmente y sólo actúan coaligadamente en casos especiales, como la negociación de los Contratos Ley (CL).

Otra característica del sector, es la **alta tasa de sindicalización. Paralelamente, resalta la baja tasa de conflictividad.** La rama textil, es una de las que presenta mayores tasas de sindicalización, con alrededor del 40%. El alto grado de sindicalización se interpreta tomando como variable básica de explicación la tradición sindical en la rama y la intervención sindical.

En lo que respecta a las centrales que agrupan a mayor proporción de trabajadores sindicalizados, la CTM agrupa a casi el 40% de los trabajadores sindicalizados de la industria manufacturera. Pero no contamos con datos estadísticos sobre la representatividad que muestra cada central sobre los textiles.

A pesar de ello, es por todos reconocido que hay un sindicato nacional predominante, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil y Similares de la República Mexicana, afiliado a la CTM, que de 35,000 afiliados redujo su membresía a 20,000 trabajadores en un proceso que inició en la apertura al GATT y continúa siendo el de mayor peso en esta gama de sindicatos, por lo cual penetrar en su organización interna nos puede ilustrar

sobre la estructura y funcionamiento de un sindicato nacional representativo.

Los sindicatos por regla general y, en particular éste, a semejanza del Estado, tienen un Poder Legislativo, que son las asambleas de trabajadores; un Poder Ejecutivo, que es el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) y un Poder Judicial, representado por la Comisión de Justicia o Comisión Disciplinaria, los cuales constituyen los órganos colectivos de un sindicato nacional.

La elección del CEN (los representantes de los sindicatos nacionales textiles) está dentro de las facultades de su Congreso Nacional, órgano supremo del sindicato que se integra con los secretarios generales de las secciones y delegaciones. Este acto se realiza cada año y acuden todos los delegados de las secciones de la República. Característica central de este acto de elección, es la permanencia de funcionarios sindicales en sus puestos o rotando los cargos de dirección nacional. En los estatutos, no se fija la alternancia de la dirigencia sindical mas que en los puestos sindicales, por lo que los principales líderes nacionales tienen una gran antigüedad.

Estos sindicatos nacionales juegan un rol importante a través de la negociación del CL, evento que se realiza cada dos años (para revisarlo en su integridad) y cada año (para revisar exclusivamente remuneraciones), lo que los obliga a formar una Coalición Nacional Obrera de la Industria Textil y a coordinar entre ellos para presentar un pliego unificado y negociar los diferentes CL. Pero también están presentes en la negociación de los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) singulares, reglamentos internos y convenios colectivos de trabajo que intentan modificar alguna cláusula del CL.

Cada sindicato nacional está conformado por secciones y delegaciones.

Las distintas organizaciones que agrupan a más de 20 trabajadores de una empresa específica, son las que se denominan secciones, las que no están regidas por un reglamento interno propio, sino que obedecen a los estatutos generales del sindicato nacional. Organizaciones más pequeñas que una sección se de-

nominan “delegaciones”, formadas por un número menor de veinte trabajadores, las que completan una estructura organizativa integrada y vertical del sector, a pesar de no contar con una sola confederación y/o sindicato nacional.

La ley reconoce a los sindicatos una personalidad propia y no a las secciones en que pueden estar divididos, las secciones sindicales no tienen personalidad jurídica, situación totalmente contraria al espíritu del art. 123 apartado A de la Constitución Federal. Las secciones cedieron su capacidad de representación al sindicato nacional, por consiguiente **las secciones y sus Comités Ejecutivos Locales (CEL) son auxiliares del CEN**, con determinadas facultades propiamente administrativas, para una mejor atención y solución de los problemas que afectan a los socios del sindicato.

En el caso concreto, no se deja de reconocer que los CEL de las secciones tienen determinadas facultades y obligaciones, pero esto es únicamente en cuanto a su régimen interno, pues **para comprometerse y obligarse deben hacerlo coordinadamente con el CEN en su carácter de autoridad permanente del sindicato y con intervención ineludible del secretario general como representante legal de la agrupación.**

Esta acotación jurídica, permite entender algunas de las acciones más comunes de estas secciones:

- Es muy limitada la capacidad de acción propia de una sección: requieren coordinar con su sindicato nacional la firma de convenios colectivos particulares con sus empresas, entre otros asuntos importantes (elecciones internas, enfrentar desplazamientos colectivos de trabajadores, etc.).
- Se avala una cercanía o constante relación entre los dirigentes locales y hasta nacionales con la administración de las empresas.
- Los asuntos que son competencia del sindicato local: contratación de personal, movimientos de escalafón, cambios de puesto, de turno o salario, etc., no escapan de la competencia —y responsabilidad— del sindicato nacional.

- El CEN posee la facultad de nombrar a un delegado regional o asesor, al cual puede atribuirle distintas funciones.
- Se entiende la posición de bisagra de un sindicato nacional: por un lado, con la política nacional; por otro, con la administración de las empresas y, con los trabajadores.

En síntesis, por su estructura administrativa y jurídica, como actor de las relaciones laborales el sindicato nacional manifiesta un rol fundamental.

Las secciones gozan de “autonomía” relativa en su régimen interno, en tanto existe sujeción a los estatutos de su sindicato nacional. En consecuencia, tienen derecho de ejercitar todas las acciones legales y contractuales que deseen, pero coordinadamente con el CEN del sindicato, lo mismo ante los empresarios y sus representantes, como ante las autoridades de toda índole. Esto significa que pueden llegar a tomar acuerdos para llevar a cabo emplazamientos de huelga contra su empresa, pero previo estudio y autorización del CEN. Asimismo, pueden negociar CCT, pero a través del CEN. De esta forma se refuerza la organización sindical vertical.

Otra de las funciones de la sección como organismo de nivel menor, es el cuidado y lucha por la fiel observancia y cumplimiento de las disposiciones del estatuto de su sindicato nacional; de los CCT, así como del cumplimiento y observancia de los estatutos de su confederación incluso y de los acuerdos o resoluciones que dicten los congresos y consejos o del CEN.

El sindicato nacional mantiene vínculo directo con sus secciones a través del nombramiento que realiza de un “asesor” o delegado sindical. Éste asesora varias secciones, dependiendo de su habilidad y, su función es atender a las secciones en su problemática interna. La relación que establece cada sección con su asesor, también lo vincula verticalmente al sindicato nacional.

Los CEL de las secciones del sindicato nacional, son electos cada dos años en asambleas denominadas eleccionarias, participan los trabajadores de planta de los distintos departamentos, turnos o fábricas de una empresa.

Los dirigentes locales no son impuestos desde fuera por la dirección nacional textil. Característica de éstos es su inexperiencia y su rotación después de cumplido su periodo de dos años. La elección se hace separadamente por secretarías, o sea, se proscrib el sistema de "planillas". Normalmente son trabajadores políticamente independientes, pero que pronto se ven rodeados de las directivas que impone el sindicato nacional. Los miembros de los CEL de las secciones y delegaciones deben sujetarse a los estatutos del sindicato nacional, además tienen la obligación de coordinarse debida y oportunamente para recibir las directivas del CEN, "para la atención y solución de los problemas de carácter específico que se susciten dentro de su radio de acción o los que se deriven de la interpretación y aplicación de los CL" (estatuto SNTRMC).

A la interrelación vertical entre sindicato nacional y sección, se añade la disciplina sindical. Los trabajadores deben cumplir estrictamente con los estatutos y los acuerdos del congreso y consejo y del CEN de su sindicato nacional y de la confederación a la cual están afiliados. El CEL, debe comunicar oportunamente al CEN las dificultades y problemas que se suscitan en sus empresas, "a fin de que el CEN oriente o en su caso, intervenga para la solución de tales problemas". Un sindicato local puede prestar ayuda (moral o económica, pero no huelga solidaria) a otra sección o miembro del sindicato nacional, pero en los términos en que lo recomiende el CEN, quien tendrá en cuenta las circunstancias del conflicto y la importancia del número de trabajadores de la sección o delegación.

La sección también debe acatar los acuerdos de los órganos de representación del sindicato nacional, en los casos de huelgas parciales o generales en los cuales se afecten los intereses generales de la profesión o los particulares de las secciones de una o más ramas de la industria textil. Deben someter sus diferencias internas, no a la resolución de los trabajadores que representan, sino a la resolución del CEN, la sección más bien debe acatar la resolución que dicte éste.

El no reconocimiento o incumplimiento de estas obligaciones da lugar a sanciones, que van desde la amonestación verbal o escrita, hasta la separación del puesto que ocupen, la expulsión y separación del trabajo (en aplicación de la cláusula de exclusión). Por el artículo 395 de la LFT, en el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón no sólo admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante, sino que también separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

En especial, no se admiten mayores contemplaciones con orientaciones que podrían implicar un mayor debate o pluralismo, pues se sancionan como faltas graves el sostener y propagar ideas contrarias a las que sustenta la organización superior, la desobediencia a los mandatos de sus órganos representativos, la indisciplina y provocación de conflictos o dificultades intergremiales, la afiliación o apoyo a grupos y organizaciones antagónicas, recordando que, no sólo su confederación y su sindicato nacional es miembro del Partido Revolucionario Institucional —representando dentro de este organismo al sector obrero—, sino también sus componentes en lo individual (trabajadores de base) y sus agrupaciones menores en lo colectivo (secciones y delegaciones).

Los CEL son los que deben lidiar con las empresas en las prácticas cotidianas y también con los trabajadores, en especial con los inconformes. Muchos sienten la presión de ambas fuerzas y por consiguiente, se tiende a buscar el apoyo del sindicato nacional directamente en los casos difíciles, existiendo como valor compartido la necesidad de contar con el “asesor”, en términos de su preparación, experiencia y apoyo real y jurídico. Sin embargo, existen límites. Motivo de cambio de sindicato nacional o incluso de central, ha sido en diversas oportunidades la presencia y comportamiento del asesor.

Es muy poco lo que una sección puede lograr sin el aval o apartándose de su sindicato nacional. El valor de la seguridad en el trabajo y de evitarse problemas gratuitos se extiende a los trabajadores y los mantiene dentro de los marcos de esta estructura que se impone, de allí la escasa participación sindical y



ausencia de mayores comportamientos colectivos autónomos, lo que explica su pasividad frente a los comités ejecutivos nacionales y hasta locales. Es muy poco lo que las secciones pueden ofrecer, si se trata de presentarlos como punta de lanza de una posible reforma institucional que implique apertura, capacidad de negociación y real participación en las empresas o nuevas formas de actividad política que implique la cancelación del corporativismo. Los empresarios no tienen resistencia obrera en la organización del proceso de trabajo, además los trabajadores deben aceptar la flexibilidad de las normas del CL si desean mantener su empleo.

En este sentido, a nivel ramal, se continúa con bilateralidad a través de la negociación colectiva, entendiéndose ésta como gestión conjunta y negociada de la modernización, consenso como intercambio, con aceptación al cambio, con posibilidades de compartir objetivos, tratando de evitar los conflictos.

A nivel de la sección que tomamos como estudio de caso, ya no rige el CL del algodón, pero eso no significa presencia de unilateralidad informal. El sindicato nacional y la sección, apoyan a la empresa en sus objetivos de estabilidad y crecimiento y la empresa apoya al sindicato para que aumente el número de sus agremiados y su representatividad en la zona. Sin embargo, se presenta nulo o escaso involucramiento del trabajador por parte de la empresa y el sindicato, necesita mejorar el número y la calidad de las prestaciones de sus trabajadores.

## II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA SELECCIONADA

### 1. Capital

La empresa que estudiamos tiene características comunes a la mayoría de empresas textiles mexicanas: es una empresa de carácter familiar, totalmente conformada por capital nacional, propiedad de la familia Totah (Albert, Marc y Edmund Totah), segunda generación. Tal vez a diferencia del común de empresas

textiles, es que forma parte de un grupo de empresas textiles.

Se trata de un grupo empresarial compuesto por cuatro empresas:

A) QUALIFIL S.A. DE C.V.

GIRO: hilo de algodón, poliéster y algodón y telas.

Cuenta con dos plantas dedicadas a la producción de hilos y telas.

Exportan.

B) QUALY GROUP S.A. DE C.V.

GIRO: hilo de algodón 100%.

Poliéster y algodón 50%-50%.

Y telas.

Exportan.

C) QUALITEC S.A. DE C.V.

GIRO: acabado y teñido.

D) QUALIFIBER S.A. DE C.V.

GIRO: proveedora de materia prima.

Tal como en otros casos (Avante Textil, Rospach, etc.), son este tipo de plantas —las que pertenecen a los grandes grupos textiles— las que han incorporado la más alta tecnología, sobresalen por su importancia, no sólo a nivel estatal, sino nacional y tienden a integrar todo el proceso de producción, desde la llegada de la fibra algodoner a la fábrica, hasta la confección de telas y en otros casos, hasta de las prendas.

## 2. Producción

Se dedica a la producción de hilos y de telas de algodón y sus diferentes mezclas (algodón con poliéster). Otra de las empresas, es la matriz administrativa, la que provee a la anterior de las materias primas, le encarga los productos que desea se fabriquen y es la comercializadora de sus productos (ventas), por lo que ésta se califica como maquiladora al 100% de la matriz, quien es la que

contrata sus servicios. Además sólo una parte de la producción se fabrica aquí, pues una tercera se dedica exclusivamente al acabado y teñido de las telas y, una cuarta que conforma el grupo, está encargada de proveer materia prima para confeccionar las telas.

La localización geográfica de las empresas es diferente: la que nos ocupa se encuentra en San Pedro Totoltepec, Toluca, Edomés; la matriz se encuentra en el D.F., la de acabados y teñidos en la zona de Naucalpan (colonia Santa Cruz Acatlán, perteneciente al Edomés) y la proveedora específica está instalada en el Parque Toluca 2000, en Boulevard Aeropuerto.

El grupo cuenta con un único Director General, que comúnmente trabaja en la matriz. El enlace con cada una de las otras empresas, recae en un diferente Gerente de Planta, mismo que se responsabiliza de toda la labor administrativa y productiva en la planta que le corresponde. Se trata de un proceso de producción altamente integrado.

Aparte del Gerente de Planta, cada empresa cuenta con un Gerente Administrativo y de Logística, un Gerente de Producción, un Gerente de Recursos Humanos (personal y almacenes) y un Jefe de Control de Calidad. Llama la atención que en algunos de estos puestos claves, figuren mujeres.

La empresa de San Pedro inició operaciones en 1990, año de gran dificultad para toda la industria textil, ante el proceso de apertura y crisis económica. La empresa cuenta con dos plantas: una de hilatura (en la planta baja del edificio) y otra de tejido (arriba).

Se trata de una empresa que nació modernizada: cuenta con la más alta tecnología, tanto en maquinaria, como en equipo, siendo característica central su alto grado de automatización ante la continua llegada de maquinaria computarizada. El funcionamiento general de la planta está regido por computadora, con lo que se logra un mejor control de la cantidad y la calidad de la producción (los mejores controles de humedad y temperatura del ambiente).

El alto grado de automatización y el mayor control del proceso productivo, ha determinado otras características: un solo obre-

ro puede manejar varias máquinas, de tres pasa a controlar seis a ocho (no se requiere de gran cantidad de personal); ha permitido el ingreso masivo de mujeres (dado que ya no se requiere la más mínima fuerza física); el mantenimiento de mano de obra eventual no cualificada dentro del propio proceso de trabajo; se incrementa el trabajo de supervisión vs el trabajo de ejecución, a estos trabajadores se les denomina "patrulleros" (actividades de control y vigilancia añadido al tradicional alto nivel de repetitividad del trabajo); la casi total desaparición de supervisores (lo que ha determinado la disminución de los tradicionales conflictos entre los mandos medios y cuerpo técnico y, los trabajadores). La automatización también ha dado por resultado, cambios drásticos en las jornadas laborales (lo que se relaciona con las necesidades de los procesos de producción de flujo continuo, cambio de turnos y de duración de la jornada diaria).

Existe una gran homogeneidad tecnológica en la planta, en tanto todos los sectores de la producción se encuentran automatizados, pero sobresale la sección de hilaturas. La innovación tecnológica es permanente. Asimismo, la empresa está muy interesada en implementar un sistema de calidad para asegurar un alto nivel de calidad y, está en proceso de certificarse bajo la norma ISO 9002 en hilatura y 9001 en tejido. La empresa desea obtener un reconocimiento internacional porque, afirma, así lo piden sus clientes. Aunque contempla dentro de su estrategia, que no todo es cuestión de calidad, sino más de precios, pues en lugares como Taiwan el hilo resulta ser mucho más barato.

### 3. Exportación

El mercado que tiene la empresa es sobretodo de exportación. 70% de la producción se dirige al mercado norteamericano y europeo y un 30% es para el mercado nacional. Este porcentaje varía, pues se dice que antes exportaban más y en otros años se llegó a un nivel más parejo 50%-50%.

#### 4. Trabajadores: Número de trabajadores, características generales (edad, escolaridad, genero, antigüedad, distribución por categorías). Salarios y sindicalización

La empresa cuenta con 380 trabajadores, tanto sindicalizados como de confianza, de los cuales 80% son obreros y de este total 80% son mujeres.

La edad es importante "por la habilidad", de preferencia se solicita personal bastante joven, aunque en la empresa se encuentra personal entre 18 y 38 años, como edad mínima y máxima.

La escolaridad varía atendiendo a los requerimientos del puesto, entre primaria y preparatoria. La mayoría (80%) es de primaria, además el contrato colectivo fija como requisito para ingresar a trabajar apenas "saber leer y escribir".

El género cuenta según el área que se vaya a contratar. En el área de hilatura predominan los hombres y en el área de tejido son mujeres en su totalidad.

Considerando que es una empresa de instalación reciente, 1990, el trabajador más antiguo cuenta con 8 años de servicios.

Figuran 13 especialidades y 9 diferentes montos de salario diario en el tabulador, siendo el puesto de mayor categoría y el que gana más el de cabo ("oficial, que sabe de todas las máquinas") y el puesto de menor categoría es el de limpieza, mismo que gana un salario mínimo. Por debajo de éste, figura el salario del personal que se encuentra "en capacitación".

El personal en su mayoría es de estado civil casado, aunque se considera como indistinto ese rubro.

La mayoría es originario de zonas rurales (de extracción rural) y entre sus actividades previas al ingreso a la empresa, la mayoría ha sido trabajador agrícola eventual.

Todos los trabajadores obreros, de planta y eventuales, están sindicalizados. Pertenecen al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Textil, de la Confección, Similares y Conexos de la República Mexicana (CTM).

### III. CAMBIOS CONTRACTUALES EN LOS NOVENTA

En la industria textil existieron hasta seis contratos ley, para diferentes ramos: 1) del algodón y sus mixturas; 2) de la seda y fibras artificiales y sintéticas; 3) de la lana; 4) géneros de punto; 5) cintas y listones y 6) fibras duras.

El del algodón, desapareció después de fracasada la huelga nacional de 1992 y el de fibras duras, al desaparecer el henequén en 1990. En ambos casos estos contratos se han transformado en contratos colectivos singulares y ahora su negociación se desarrolla a nivel de planta. **El sector textil cuenta actualmente con cuatro CL, siendo el de la Seda, Fibras Artificiales y Sintéticas el más importante.**

En el sector textil existen diferentes niveles de negociación. Las cúpulas sindical y empresarial negocian aspectos económicos (salarios y prestaciones económicas, materia prima por excelencia para los trabajadores), normas que se refieren a condiciones de trabajo, normas que se refieren a servicios sociales y aspectos técnicos. La gama de materias que se aborda en las negociaciones es sumamente amplia, cubren diversos ámbitos del trabajo textil.

Del CL se desprende la relación no sólo a nivel de rama, sino también a nivel de planta, pues el contrato deriva el tratamiento de varias normas hacia las secciones, remite a posibles acuerdos a los que puede llegar cada CEL con su empresa, si se trata de modificar alguna situación determinada en el CL. Al no fijar procedimientos definidos, admite mucha amplitud de criterios. En este sentido, el contrato no es tan rígido como aparenta, implica, no sólo la administración del mismo, sino una constante negociación y renegociación entre cada CEL y su empresa sobre aspectos claramente determinados en el CL.

La negociación colectiva en planta, se extiende a otro tipo de aspectos, tal como la administración del personal obrero. El reconocimiento de diferentes niveles de negociación, más que la fijación de específicas normas de procedimiento, otorgan poder de negociación al sindicato seccional y en la práctica, puede apa-

recer como actor que dirime y resuelve estos asuntos y las controversias que se susciten entre trabajadores y empresarios.

Para los empresarios normas sustanciales que se refieren al ingreso, despido, ascenso, movilidad horizontal, tienen un relativo margen de flexibilidad cuando se negocian en las plantas, que es justamente el que ha otorgado una salida a las necesidades operativas de los empresarios.

Por otro lado, existe un acuerdo informal o tácito entre los actores de la configuración de relaciones industriales: todo se puede hacer, pero necesariamente vía el sindicato.

## 1. Antecedentes de flexibilidad laboral

Es generalizada la crítica del sector empresarial textil frente a los CL, a los que tildan de obsoletos. Se les vincula con las etapas de auge textil y no de crisis y apertura como el actual, se critica el implícito paternalismo estatal y la variedad de prestaciones que no se traducen en eficiencia o productividad ("eficiencia contra prestación"). Se considera que los CL no se han modernizado y que en el mejor de los casos "nada mas se ha venido parchando".

El sector sindical considera que los CL se han venido modificando sustancialmente desde hace buen tiempo. En la década de los setenta se introdujeron las reglas de modernización, como anexos al texto de los contratos, pero formando parte integrante de éstos. Las reglas de modernización prevén los supuestos, adoptados o por adoptarse, de variación de procedimientos y sistemas; el mejoramiento de equipos, máquinas y útiles; la instalación de maquinaria nueva o sustitutiva y la implantación de métodos de trabajo, basados en estudios de tiempos o movimientos. En años más recientes se han modificado cláusulas claves tal como las que se refieren a personal de confianza y movilidad horizontal (puestos) otorgando amplias facultades a las empresas.

La estructura del CL ha sido la misma desde hace más de cuatro décadas, en tanto comprende normas de carácter económico (salarios y prestaciones) y de carácter obligacional. Más adelante se incluyen normas de carácter técnico. Sin embargo, el

sector textil, tan tildado de atrasado con una normatividad bastante obsoleta, se flexibiliza tempranamente y en forma negociada, a través de la introducción de un anexo del CL denominada reglas de la modernización. Por ejemplo, se llega a abatir la rigidez del CL que implica la planta de todo trabajador pasados los 30 días de prueba. El terreno de la contratación se flexibiliza cuando en los contratos se realiza la clasificación de las plazas en permanentes y eventuales sin fijar un porcentaje máximo, las empresas también pueden hacer uso de eventuales al margen de turnos, tal como lo dispone el CL, dando pie al **uso de eventuales** según las necesidades de las empresas:

“Cuando las exigencias del mercado obliguen a los patrones a modificar el número de máquinas o unidades de máquinas con el consiguiente aumento de personal, los trabajadores que ingresen con motivo de este aumento tendrán el carácter de eventuales y no adquirirán planta” (Regla Décima Cuarta, CL SYFAYS, 1977).

A través de las reglas de la modernización, también se introduce **mayor capacidad de las empresas para reajustar personal de base** y ya no sólo por las causas específicas que mencionaba el CL (robo, faltas, etc.):

“Los trabajadores que no puedan ser reacomodados por las empresas, o que no acepten el reacomodo en un puesto de salario inferior, serán desplazados. Al desplazar al personal sobrante por modernización le pagarán el importe de cuatro meses de salario más 20 días por cada año de servicios prestados ininterrumpidamente” (Regla Octava, CL SYFAYS, 1988, p. 64).

En el caso de exceso de personal por modernización, a lo más que está obligado el patrón es a indemnizar.

La política de productividad surge como propuesta empresarial desde los setenta, intenta lograr una mayor eficiencia de la producción y la calidad del producto, con el matiz de no basarse en el ofrecimiento de mejoría salarial directa consistente en estímulos económicos, sino en el aumento de las cargas de trabajo, el abatimiento del ausentismo y la eliminación de tiempos muertos, entre otros.



Así tenemos, que a la introducción de maquinaria automatizada se liga el aumento de las cargas de trabajo, que también se regulan en las reglas de la modernización. La carga de trabajo se define cronométricamente de acuerdo a las reglas de la modernización.

Siendo el ausentismo de los trabajadores en las fábricas antiguas tan común "...ahora, como el ausentismo de los trabajadores en las fábricas modernas paralizan un departamento o toda la fábrica con grave daño para el patrón y los trabajadores, en caso que no existiera el personal suplente necesario para cubrir las vacantes que se presenten, queda facultada la empresa para tomar provisionalmente el que tenga a mano, inclusive empleados, mientras el sindicato proporciona el suplente". (Regla Vigésima, CL del algodón, 1988, p. 66 y Regla Décimo Segunda, CL de la SYFAYS, 1977). A pesar de la rigidez de los puestos que mantiene el CL, las reglas de la modernización no impiden que las empresas exijan a los trabajadores actividades diversas a las señaladas en las descripciones contractuales.

También se eliminan los tiempos muertos sembrando precedente hacia la **movilidad interna**:

"Cuando las funciones y frecuencias asignadas a un trabajador, no sean bastantes para cubrir el tiempo útil de trabajo, podrán acumularse otras funciones hasta saturar ese tiempo útil, preferentemente con funciones similares a su especialidad y categoría y de no ser posible, sindicato y empresa en cada caso, se pondrán de acuerdo para que según circunstancias y condiciones sea necesario hacerse con funciones calificadas aún cuando sean de otra categoría". (Regla Séptima, CL del Algodón, 1988).

Lo que si resalta en cambio, es la escasa evolución o reorientaciones profundas de temas que se refieren a la administración del personal y que tienen vinculación con el sindicato, tal como la cláusula de exclusión. Ello nos permite sostener que durante un gran periodo, la estructura tradicional de las normas son adecuadas para uno y otro actor, en el sentido de que sirven para llenar sus expectativas.

Por ejemplo, el CL remarca y mantiene a través del tiempo diversas **prerrogativas sindicales** que se imponen por sobre trabajadores y patrones. Los contratos textiles contienen cláusulas de exclusión en sus dos direcciones: por admisión y por separación. En consecuencia, el primer requisito para que un trabajador pueda ingresar a un trabajo, radica en que sea propuesto por el sindicato titular respectivo. A falta de proposición sindical, los contratos establecen reglas, sobre el derecho patronal para contratar trabajadores, pero que habrán de incorporarse inmediatamente a los sindicatos. Respecto al despido, se contempla que el sindicato puede imponer la separación del trabajador como correctivo disciplinario.

Otra prerrogativa sindical muy importante, es la que se refiere al procedimiento de solicitudes y reclamaciones. Las reclamaciones y solicitudes de los trabajadores se formularán ante el patrón o administrador de la fábrica exclusivamente a través de los miembros del Comité Ejecutivo.

No se admiten acuerdos informales y saltos de la instancia del sindicato, pues existe el canal de interlocución sindical, “los patrones se obligan a no atender las reclamaciones o solicitudes que les sean presentadas por los trabajadores individualmente”. La gerencia está obligada a no atender reclamaciones individuales. Éstas deben hacerse por conducto del sindicato, quien debe de atenderlas a la brevedad.

Existe la limitación en cuanto al establecimiento o estipulación de las condiciones de trabajo, en el sentido de que no se podrán pactar condiciones menores a las establecidas como mínimos en la LFT y en el CL.

En los aspectos de regulación como son las remuneraciones y los ascensos, como la movilidad horizontal, también son aspectos definidos por el CL, donde el sindicalismo cuenta con prerrogativas.

El sindicato también tiene prerrogativas en lo que se refiere a sanciones. Es el sindicato el que amonesta a sus representados, a solicitud del administrador de la fábrica o del patrón, (art. 65 CL junio 1957) cuando por primera vez den motivo en casos de violación de disposiciones del CL, por ausentarse del lugar de trabajo, por ejecución de trabajo defectuoso o desperdicio de materia prima.

En el caso de los permisos, se tramitan por mediación exclusiva del sindicato. Corresponde a los CEL de los sindicatos, solicitar los permisos individuales o colectivos en favor de sus agremiados (art. 38 CL 1957).

Las reglas de la modernización, como el CL, están sujetas a revisión cada dos años y quien propone que sean revisadas es el que siente estar en posibilidades de ganar.

En síntesis, las circunstancias bajo las cuales ha sido posible efectuar la modernización en la industria textil, ha sido a través de la negociación entre las cúpulas empresarial y sindical. A nivel de rama, se trata de **una modernización regulada, negociada, consensuada.**

En todo este proceso, mientras que es reconocida y aceptada la participación del Estado, a los trabajadores no se les convoca para la elaboración de proyectos de reformas, modificaciones, ampliaciones o adiciones a presentar para negociar el CL. No existe aún una fórmula adecuada para que el interés de los trabajadores pueda manifestarse al inicio o durante las revisiones de los CL. En todo ese lapso, no se llevan a las asambleas ordinarias de trabajadores los ofrecimientos del sector patronal, no se discute en asambleas ordinarias de trabajadores a efecto de tomar en consideración la opinión de los trabajadores en lo individual.

La duración del CL siempre es por tiempo determinado, cada dos años se negocia a nivel de rama su contenido general. Pero cada año se evalúan exclusivamente los nuevos montos salariales.

En el transcurso de décadas, se han creado o aperturado las prestaciones económico-sociales, mismas que se han incrementado a través de sucesivas negociaciones. Últimamente, sólo se logra mantenerlas, pero no incrementarlas.

Dado que en el sector ya ha desaparecido uno de los CL básicos, el del algodón (1992) y se sabe que se ha generalizado la negociación de CCT en las empresas aldoneras, cabe preguntarse ¿qué implica la desaparición del CL en las plantas?, ¿sugiere el inicio del desplazamiento de los sindicatos y de una mayor autonomía de los trabajadores?, ¿implica la individualización de las relaciones laborales? Tomamos como estudio de caso los

contratos colectivos de empresas textiles, con plantas altamente automatizadas, con orientación al mercado externo y de establecimiento reciente (1990), ubicadas en la zona industrial de Toluca, Edoméx, para conocer el carácter de la modernización de las relaciones laborales.

## **2. Regulación y control del mercado de trabajo. Comparación CL–nuevos CCT**

El estudio de caso se presenta como campo propicio para analizar el cambio laboral.

Tal como en los CL, en los CCT, la revisión de las normas lleva a diferenciar terrenos y funciones claramente delimitados entre empresa y sindicato. Desde siempre, al sector empresarial tácitamente se le reconocen las prerrogativas en asuntos de la producción, de la organización del trabajo, de las tecnologías y productos. Al sindicalismo se le reconoce como representante de la fuerza de trabajo, además se le reconoce su labor en asuntos de manejo de la fuerza de trabajo.

Confirmamos que continúa la bifurcación de tareas a nivel de plantas:

En los nuevos CCT, esto que ya existía se vuelve explícito, a través de la introducción de cláusulas especiales que delimitan los terrenos. De all   que sobresalgan también por su ausencia, las cláusulas sobre intervención del sindicato en la instrumentación de cambios tecnológicos o de organización o participación del sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo.

“La dirección y administración de todos los trabajadores que se realicen en la fábrica, compete de manera exclusiva a la empresa... el Sindicato titular y administrador del contrato por conducto de su CEN y sus delegados, tendrán intervención directa en la correcta aplicación del contrato, pudiendo hacer sugerencias que tiendan a prevenir o corregir los problemas que llegaren a surgir en la fábrica”. (cláusula 6, CCT Q. 1994).

### 3. La estabilidad laboral. Reclutamiento, contratación y despido

Los mecanismos de contratación de trabajadores en el sector textil, continúan siendo definidos con participación del sindicato administrador del contrato.

Según el CL, el **reclutamiento** de un trabajador textil no es directo. Las empresas deben acudir a su sindicato para que éste le proporcione el personal. Una empresa se obliga a admitir sólo a quienes sean miembros del sindicato y además que sean propuestos por éste. Esta función representó para los trabajadores ciertas ventajas. Los candidatos suelen ser familiares o amigos, para los cuales, inicialmente, el ingreso equivalía a seguridad en el trabajo, en tanto automáticamente adquirirían la planta (CL 1950):

“Sindicatos y Patrones convienen en que los trabajadores de nuevo ingreso se considerarán desde el primer momento como de planta...” (cláusula 10).

Aunque se hace la atingencia:

“... pero si el patrón estimase que son incompetentes, deberá avisarlo por escrito al Sindicato para que dentro de las 72 horas siguientes al aviso, estudien y consideren el caso, y si el Sindicato y la Empresa quedaren de acuerdo en la incompetencia del trabajador, éste dejará de prestar sus servicios inmediatamente después de tomado el acuerdo y el Sindicato proporcionará, dentro de las 24 horas siguientes un nuevo trabajador. Si el Sindicato no lo hiciera así, el Patrón podrá utilizar al que estime conveniente, siempre y cuando se sindicalice en la agrupación contratante. Si dentro del plazo de 72 horas, no se ponen de acuerdo Empresa y Sindicato sobre la competencia e incompetencia del trabajador de nuevo ingreso, el Patrón podrá separarlo bajo su exclusiva responsabilidad, quedando a salvo los derechos del trabajador, para proceder conforme a ley”. (cláusula 10 CL 1950).

En caso de que el sindicato administrador no pueda proporcionar personal para ocupar plazas vacantes en el término de cuarenta y ocho horas, el patrón tiene la libertad de tomar el personal que pueda conseguir, con la obligación de éste de solicitar

su ingreso al sindicato administrador del contrato, siendo optativo del mismo, aceptarlo o no como su agremiado y consecuentemente en el trabajo (art. 17 CL 1978, art. 17 CL 1992).

La **selección** aparentemente no ha sido una tarea que corresponda directamente a las empresas. El CL no contempla requisitos, salvo la necesidad de un buen estado físico (ni enfermos, ni en estado de agotamiento físico, cláusula 16 CL 1950; más adelante se incorpora como protección un límite de edad). La práctica sindical solía identificar las funciones de reclutamiento y de selección.

Dada esta situación, en el sector textil, la selección no implicaba escoger entre todos al mejor aspirante, ni el CL ni los actores en la práctica fijaban criterios de selección, ni disposición alguna sobre exámenes de habilidades o requisitos como grado de educación.

No se requiere de muchos requisitos para ingresar a la industria textil, dado que la mayoría ingresan como peones o barrenderos, privaban entonces las relaciones clientelares. Este terreno no ha sido de conflicto con las empresas y más bien, en su época ha tendido a facilitar una tarea que en otros sectores resulta problemático, como es el abastecimiento de recursos humanos. En todo caso, cuando el trabajador no es el idóneo, el CL fija la prerrogativa de despido a la empresa, alegando incompetencia.

Antes, a pesar de la prerrogativa empresarial de desechar al candidato incompetente (el CL reconoce como una de las causas la desaprobación de un examen médico), se tendía a dejar un total margen de selección al sindicato, tendiendo a equiparar las funciones de selección con la de contratación. Esta práctica ha resultado modificada, no a través de cambios en el CL, sino en el ejercicio, en tanto las empresas están facultadas para seleccionar al candidato sindical y se ha reforzado la división de funciones entre selección y contratación.

Esta cláusula es válida tanto para la ejecución de los trabajos definitivos, como para temporales.

En lo que se refiere al ingreso en los nuevos CCT, lo que ha variado totalmente es la política laboral en cuanto a la estabilidad

en el empleo, además en la selección de las empresas cuentan muchos otros aspectos.

Si en el CL se mantienen los 30 días de prueba, después de los cuales las empresas debían garantizar a los trabajadores de nuevo ingreso la estabilidad o permanencia en el empleo, en los CCT la planta se vincula a la capacitación, en el caso de esta empresa se mantienen "a prueba" por 180 días, plazo que puede prorrogarse si se trata de un puesto específico y calificado.

Lo que se observa en los CCT, es que la adquisición de la planta ya no es tan sencilla. En los nuevos CCT se menciona acerca de un determinado periodo de prueba, pero aparecen nuevas fórmulas que lo mediatizan como la figura de la capacitación para trabajadores de nuevo ingreso, por un lapso de hasta 6 meses, periodo que se puede extender en caso de un puesto calificado y que se puede repetir por otros 6 meses, en caso de que se trate de aspirar a otro tipo de puesto.

El trabajador en capacitación está sometido a exámenes evaluatorios, especialmente se toma en consideración su aptitud e interés. Su salario durante su capacitación es inferior al del trabajador de planta de menor categoría.

La selección de los trabajadores de planta es entonces más rigurosa, no tanto a través de los requisitos de ingreso (buena capacidad física, saber leer y escribir, afiliación sindical), sino a través de un periodo de capacitación durante el cual la empresa tiende a contemplar otros requisitos como la motivación, el no ausentismo, la puntualidad, la capacidad de trabajo, etc.

Hay diferencias entre las empresas una vez pasado este periodo de capacitación. En la que nos ocupa si el trabajador aprobó satisfactoriamente las evaluaciones (donde estará presente una comisión mixta supervisando), se le otorga el puesto. En otra de ellas, sólo se le otorga una constancia de habilidades y tiene derecho de preferencia cuando se le requiera.

En cuanto a los **eventuales**, el CL fijaba su presencia sólo para el tercer turno, aunque no preveía un porcentaje límite. En los CCT, ya no se les vincula a los turnos y tal como en los CL no se expresa una limitación a su número. Hay casos en que el personal

eventual aparece vinculado con la realización de trabajos específicos en función a la variación de la demanda: "independientemente de los trabajadores en capacitación que sean contratados por la empresa, ésta podrá en todo momento solicitar del sindicato, personal eventual que labore por tiempo y obra determinada, a efecto de poder hacer frente a las necesidades especiales de la empresa" (cambio de temporada, pedidos que requieran entrega inmediata, etc.).

Además, en los CCT, las exigencias aumentan en tanto los eventuales deben pasar exámenes de selección si desean adquirir la planta, pasados 18 meses (luego 12 meses), previo examen de aptitud y capacidad para el desempleo del puesto que aspira.

Por último, ya no se exige ni plazo determinado, ni obra específica, en general a todos se les contrata como eventuales, primero son contratos por 28 días, luego por 2 meses, por 6 meses y por un año.

En el caso de convenios especiales, en donde se solicita eventuales, no se menciona el número de trabajadores solicitados, sólo el periodo (3 meses, 4 meses o 6 meses).

En la empresa que nos ocupa se le otorga amplia facultad para que contrate eventuales. A ellos se les otorga un pago proporcional a los de planta, en lo que se refiere a prestaciones. En otras, sólo se les afilia al Seguro Social, como única prestación.

En cuanto al personal de confianza, ya el CL había modificado este rubro, "corresponde designarlo sin limitación alguna a los patrones...". En todos los CCT, ésta es una prerrogativa netamente empresarial, es libre para las empresas.

Lo que no cambia en este rubro, es el proceso de admisión de los trabajadores: vía el sindicato. Al igual que todos los CL, los nuevos CCT contienen cláusulas de exclusión en sus dos direcciones por admisión y por separación. También se mantiene la sindicalización obligatoria.

El trabajador contratado por la empresa no debe burlar el escalafón. Ningún trabajador de nuevo ingreso podrá ocupar un puesto lesionando los derechos de escalafón de otro. Sin embargo, el CL asume que no se tendrá por lesión el hecho de que por



incompetencia comprobada previamente haya necesidad de ocupar persona de nuevo ingreso (art. 16 CL 1978, art. 16 CL 1992).

Como vemos, la política de bilateralidad sindicato-empresa en el ingreso de un trabajador nace del CL y se mantiene en los nuevos CCT.

“Todas las especialidades y tarifas comprendidas en el Contrato serán ocupadas por obreros que indiscutiblemente sean sindicalizados (salvo aquéllos que ocupen puestos de confianza)” (art. 14 CL 1978, art. 14 CL 1992).

Según el CL “los patrones se obligan a admitir para cubrir las plazas vacantes que se presenten, únicamente a los trabajadores que sean proporcionados por medio de la representación legal del Sindicato Administrador del Contrato, siempre que éste sea competente y eficiente en el desempeño de su trabajo” (art. 13 CL 1978, art. 13 CL 1992).

### *Despido*

En los CL se consideran como causas de despido: la incompetencia del trabajador de nuevo ingreso “...si no hay acuerdo el patrón podrá despedirlo bajo su responsabilidad”.

Se define como otra causa de despido la aplicación de la cláusula de exclusión: “los empresarios aplicarán a los trabajadores las suspensiones en el trabajo que decreta el sindicato titular del contrato colectivo, por vía de correctivo disciplinario, de acuerdo con los estatutos. Igualmente los empresarios tienen la obligación de separar del trabajo, a solicitud del sindicato, al trabajador o trabajadores que dejen de pertenecer a él” (cláusula 18 CL 1950, 1998).

En esta forma de despido y rescisión de la relación laboral, el sindicato poseía el derecho de pedir y obtener de las empresas, la separación del trabajador, de los miembros que renunciaran al sindicato o fueran castigados disciplinariamente.

Otras causales de despido, sin responsabilidad para el patrón, que contempla el CL se refieren a los criterios de evaluación del trabajador en el desempeño de su trabajo:

A) La falta de asistencia del obrero a su trabajo por tres días en el lapso de un mes.

B) Causales de sanción con perspectiva de despido en caso de reincidencia eran:

- ◆ Por sustracción de materiales, ropa o artículos elaborados pertenecientes a la negociación.
- ◆ Por alteración de productos imputable al trabajador.
- ◆ Por revelación de procedimientos industriales de fabricación.
- ◆ Por negarse a ejecutar una orden de trabajo compatible con su especialidad, categoría o salario.
- ◆ Por ofensas o lesiones a los representantes de la empresa o del sindicato.
- ◆ Por estado de ebriedad durante el trabajo.
- ◆ Por inutilización intencional de maquinaria, tela o materia prima (Contratos Ley, 1950, 1957, 1966, 1977 y 1980).

Dos tipos de faltas se consideran como muy graves: por sustracción de materiales, ropa o artículos elaborados pertenecientes a la negociación o por inutilidad intencional de maquinaria, telas o de materia prima (art. 72 CL 1978, art. 72 CL 1992).

Existe otro tipo de faltas que también implican despido, pero que requieren reincidencia. Por ejemplo, el hecho de encontrar a un obrero fumando en el interior de las bodegas y en general donde haya mercancías, materias primas o materiales, se castiga a la cuarta falta con el despido (art. 73).

A la vez, el sindicato se compromete a no proponer para reingresar a la fábrica a trabajadores que hayan sido separados por causa justa o indemnizados, ni siquiera en calidad de suplentes, salvo casos de reajuste por cambios de sistema de trabajo (art. 15 CL 1978, art. 15 CL 1992).

Durante la separación, el procedimiento de reclamación del trabajador debía de hacerlo por vía del sindicato. Este procedimiento

está muy definido desde 1950 a 1996 y se establece que las solicitudes y reclamaciones de los trabajadores sindicalizados (de planta o eventuales) deben de hacerse por conducto de su sindicato. Una vez concluida la investigación la empresa comunica la necesaria separación del trabajador al sindicato.

Tal como en el ingreso, los mecanismos de despido de trabajadores no son definidos unilateralmente, sino con interlocución del sindicato administrador del contrato. La intervención bilateral la remarca el CL, ambos intervienen en ese espacio. Corresponde al sindicato administrador, un margen de acción: el sindicato asume una postura de defensa o el sindicato negocia, en la práctica se constata su nivel de participación, rara vez impide.

#### 4. Trabajo y producción

Con las nuevas tecnologías y la vinculación al mercado internacional, se presenta la tendencia de procesos productivos que obligan a trabajar los siete días de la semana, en varios turnos, lo que se acompaña de una mayor intensificación de los ritmos de las tareas y de cambios importantes en lo que se refiere a jornada de trabajo, horarios, días de descanso obligatorios, vacaciones, ascenso, movilidad horizontal (cambio de puestos, cambio de turnos).

La jornada laboral se mantiene dentro de los límites que marca el CL (48 horas para el primer turno, 42 horas para el segundo y tercer turnos) y de común acuerdo entre empresa y sindicato local se pacta el horario. En los CCT, si bien se contemplan estas cláusulas, surgen nuevas formas de horario de trabajo denominadas "12x36", laborándose 12 horas continuas como jornada normal de trabajo (no figuran como horas extras), descansando el día siguiente y presentándose a laborar inmediatamente después. Además se contemplan turnos rotativos por catorcena, de modo que un grupo trabaja una catorcena de día (7am-7pm) y la otra de noche (7pm-7am).

Para aquéllos que tienen estos turnos, se contemplan las horas extras tal como en el CL, como no obligatorias, pues el CCT

fija que se necesita acuerdo del sindicato y del propio trabajador. En empresas con horarios de 8 horas diarias, sí se contemplan las horas extras como obligatorias.

En cuanto a los días de descanso semanal, en la empresa que nos ocupa se contempla tal como en el CL, el día domingo. Si bien no desaparece ese día de descanso tradicional, como en otras empresas, en que el día de descanso es indistinto, en caso que lo requiera la empresa se contempla como obligatorio, considerando un pago adicional del 25% tal como lo sugiere la LFT.

Los días de descanso obligatorios, se mantienen en forma similar a los de los CL, rebasan ampliamente a los de la LFT (7 días) contra 12, sólo que en los CCT se contempla que esos días se pueden cambiar a principios o finales de semana, debiendo la empresa notificar al sindicato y a los trabajadores con 8 días de anticipación o acumular al periodo de vacaciones. En todo caso, “cuando la empresa requiera que la totalidad o una parte del personal trabaje los días festivos de descanso, los trabajadores, previo acuerdo entre las partes, desempeñarán tales servicios. La empresa pagará el doble sin perjuicio del salario correspondiente al día de descanso de que se trate”.

La misma política se sigue respecto a las vacaciones. Los CCT contemplan similar número de días al del CL, considerando escalas por antigüedad, con un mínimo de 12 días de descanso con 18 de salario. En algunas empresas el tiempo de vacaciones se reduce a 6, tal como lo contempla la LFT. Lo que sí se añade, es que si hubiera que efectuar trabajos durante las vacaciones, “éstos se ejecutarán previo acuerdo entre las partes”.

**El ascenso se basaba en el escalafón por antigüedad** (se llamaba al trabajador más antiguo del departamento a cubrir la vacante), salvo incompetencia demostrada en 30 días (éste en un periodo de treinta días debía demostrar su conocimiento del puesto). Se trata de un sistema de ascenso mixto, pero otorgando un peso mayor a la antigüedad. En los nuevos CCT coexisten antigüedad y competencia, pero ambos criterios tienen similar peso.

En lo que se refiere a la movilidad horizontal, tradicionalmente los CL textiles han insistido en una exhaustiva demarcación de los puestos de trabajo, es decir muy rígido.

El Contrato de 1950 define en su cláusula 79 que:

“Durante las jornadas de trabajo, los obreros ocuparán el lugar que les corresponda en sus respectivos departamentos, sin pasar a otro departamento o sección...”.

Sin embargo, la misma norma deja abierta la posibilidad de ser utilizada a favor de las empresas y remite a un probable espacio de negociación en planta con el sindicato local, para contemplar este aparente bloqueo de todo intento de movilidad horizontal:

“...a no ser que lo requiera el desempeño del trabajo”.

La participación del sindicato local, se presenta con el fin de evaluar si efectivamente lo requiere el desempeño del trabajo.

No se permite abiertamente la movilidad de un puesto a otro o de un departamento a otro, para los obreros en general y de ninguna manera, en el caso del dirigente sindical.

La cláusula 82 del Contrato de 1957 define:

“Durante las jornadas de trabajo, los representantes ocuparán el lugar que les corresponda en sus respectivos departamentos, sin pasar a otro departamento o sección, aunque así lo requiera el desempeño del trabajo”.

El CL de febrero de 1994, introduce una nueva cláusula la que es interpretada por el sector empresarial como el logro jurídico y real de la movilidad horizontal:

“...por las necesidades urgentes de la producción, la empresa podrá efectuar cambios o movimientos de su personal, dentro de su turno, a puestos diferentes de los asignados, respetando el salario fijo o promedio e incentivos que en su caso correspondan al trabajador”.

En los CCT se pacta: “art. 26: Cuando por cualquier causa no haya trabajo suficiente para un trabajador en el puesto que esté desempeñando, atenderá otra máquina o máquinas, o pasará a otro puesto, según sea el caso, respetándole su salario”.

En otras empresas textiles, no sólo se contempla el cambio de puesto, sino también de turno.

## 5. Salario y prestaciones

El CL se negocia cada dos años, pero la revisión salarial se realiza anualmente. Igual mecanismo siguen las empresas que se rigen por CCT.

El CL fija el salario mínimo que regirá en la industria textil en el ramo correspondiente, durante la vigencia del contrato, por lo regular es ligeramente superior al salario mínimo que fija el gobierno de la República. Los patrones se obligan al aceptar a algún trabajador a su servicio, a pagarle el salario estipulado en las tarifas que consigna el CL (art. 4 CL 1978, 1992).

Incrementa el monto de las remuneraciones las **horas extras y las prestaciones económico-sociales** que contempla el CL, que son mayores que las que fija la LFT, como: mayor número de aguinaldo, mayor número de días festivos, mayor número de días de vacaciones, etc.

Los salarios constituyen el corazón de los CL y de los nuevos CCT. En éstos últimos se contemplan y se mantienen muchas de las prestaciones que tenía el CL del algodón.

Salvo el aguinaldo, no existen otras gratificaciones que se otorguen vinculadas a finalidades conmemorativas de festividades. Trabajos en feriados o en días de descanso, se remuneran con recargos.

Los patrones se obligan a pagar a los trabajadores de planta, eventuales y suplentes, la parte proporcional de las prestaciones económico-sociales como: vacaciones, aguinaldo y ahorro, que les corresponde por los días trabajados (cuadro 2).

Junto a los tradicionales incrementos ya vistos, en los CL aparecen otros que se refieren a incentivos. "...las partes convienen en que en cada empresa o establecimiento se determinará la conveniencia de instrumentar **bonos de productividad y calidad**, tomando en consideración la diversidad de plantas, niveles tecnológicos y sistemas de trabajo".

Cuadro 2

**PRESTACIÓN DE LOS CL Y CCT**

	CL	CCT
Aguinaldo	mínimo 15 días	24 días de salario
Vacaciones	12 días descansables, 6 días más de pagos adicionales (para aquéllos con 1 a 8 años de servicios cumplidos)	para aquéllos con 1 a 8 años de servicios, 12 días laborables con goce de 18 de salario por concepto de vacaciones anuales más la proporción correspondiente a séptimo día
Fondo de ahorro	10% sobre la raya semanal de sus trabajadores	
Participación en las utilidades		
Feriatos remunerados	13 días de salario (descanso obligatorio con goce de sueldo)	11 días de salario, 1º y 7 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1º y 10 de mayo, 16 de septiembre, 2 y 20 de noviembre, 1º de diciembre de cada 6 años, 12 y 25 de diciembre. Las partes convienen en que a solicitud de la empresa podrán cambiarse los días festivos a principios o finales de semana, debiendo la empresa notificar al sindicato y a los trabajadores con ocho días de anticipación
Descanso semanal remunerado	los que presten servicio un día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un 25% por lo menos sobre el salario de los días ordinarios de trabajo	los que presten servicio un día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un 25% por lo menos sobre el salario de los días ordinarios de trabajo
Bonos de despena	5% del salario mensual	

**Fuente:** Elaboración propia.

Los programas de productividad y calidad que se lleguen a instrumentar, procurarán contar con un diagnóstico de los obstáculos y limitaciones al incremento de la productividad y la calidad de la empresa; definición de acciones y proyectos para atender esta problemática, precisando las responsabilidades que a trabajadores y empresa correspondan, así como el seguimiento y evaluación de las acciones y proyectos y el cumplimiento de las metas de productividad y calidad.

Dentro de los programas se hará énfasis de manera especial a:

- A) Capacitación y adiestramiento,
- B) seguridad e higiene,
- C) mantenimiento preventivo y correctivo,
- D) reducción de tiempos muertos,
- E) optimización del uso de materias primas, insumos y energéticos,
- F) desarrollo de multihabilidades entre los trabajadores,
- G) puntualidad y asistencia,
- H) intensidad y eficiencia en el trabajo e,
- I) incremento en la calidad de los productos.

Los programas podrán definir metas, reestructuración de operaciones, redistribución de equipos de trabajo, diversidad de sistemas de trabajo para optimizar la utilización de la maquinaria instalada, fortalecer el empleo y lograr el incremento de productividad y calidad en cada planta o establecimiento (cláusula 4, CL del ramo de la SYFAYS, febrero de 1994).

En relación con lo establecido en la cláusula 4 se precisa que: las empresas que ya tienen establecidos convenios o sistemas singulares de productividad y calidad, continuarán con dichos convenios o podrán modificarlos a su conveniencia (cláusula 11, CL SYFAYS, febrero 1994).



A pesar de esta recomendación prevista en el CL, llama la atención que en las empresas estudiadas no existan bonos de estímulo a la asistencia, puntualidad, productividad y calidad, salvo en una de ellas. En ninguna figura ayuda para comedor o para transporte.

Otras prestaciones no tan importantes, son por fallecimiento, por matrimonio, ropa de trabajo y protecciones.

#### IV. RELACIONES LABORALES Y BILATERALIDAD EN LOS NOVENTA

##### 1. Relación trilateral Estado, capital y trabajo en la rama textil

###### *Sindicato nacional-empresarios*

Tradicionalmente la relación entre los sindicatos nacionales obreros y las empresas ha sido bastante estrecha. Las relaciones entre las cúpulas sindicales y empresariales se presenta bajo la atenta supervisión del Estado. Éste promueve la **bilateralidad** entre capital y trabajo y figura de árbitro en caso de desacuerdos. La bilateralidad no implica la cesión de parte de la Dirección de la empresa a los sindicatos, sino a un reconocimiento muy claro de los "terrenos de dominio" de sindicato y empresa.

Para los sindicatos nacionales, es muy importante la vinculación con el Estado. En la inauguración de sus congresos nacionales, concurren altas autoridades laborales (Director de Convenciones, etc.), en representación del Secretario de Trabajo.

A nivel de regulación, rige una política negociadora de **cooperación** que ha seguido el sindicalismo con el capital. En cuanto a las formas de conseguir reivindicaciones, los sindicatos nacionales rechazan la movilización y las huelgas directamente. Su forma de acción se remite al envío de documentos formales o peticiones de intervención a su favor hacia las más altas autoridades laborales (Secretario de Trabajo) o sindicales (Secretario General de la CTM) a través de intermediarios de peso: el director

de convenciones o el secretario general del sindicato nacional, respectivamente.

Cuando se plantea una huelga nacional es porque la situación llegó a un límite máximo:

“Informamos que se tuvo que estallar la huelga en la Industria Textil del Ramo del Algodón, el día 8 de julio de 1992, ya que el sector patronal en forma por demás intransigente sólo ofreció otorgar un 10% a los salarios de los trabajadores sin ningún aumento ni consideración a las prestaciones económico-sociales”.

“...las pretensiones del Sector Patronal” el SNTRM la sintetizó así:

“pidiendo sea aprovechado el tiempo útil de trabajo a su máxima capacidad, reduciendo los días festivos sólo a los que marca la Ley Federal del Trabajo, reduciendo las vacaciones de los trabajadores también a los que marca la Ley Federal del Trabajo, quitando la media hora de comida, **quitando facultades a la Representación Sindical para intervenir en los problemas obrero/patronales y pidiendo se faculte a la empresa para que ésta ordene al trabajador realizar los cambios en su trabajo que requiera, horarios de turno, movimiento de personal a su criterio y obediencia absoluta del obrero hacia la empresa, descansar los días que la empresa designe y no los que marca el Contrato Ley, tomando vacaciones cuando la empresa lo determine y no como lo estipula el Contrato Ley, en suma, absoluta obediencia de los obreros hacia la Empresa con la obligación de cumplir sus órdenes SIN NINGUNA INTERVENCION DE LOS SINDICATOS”.**

**Frente a la exigencia empresarial de ser más productivos para ser competitivos en los mercados Nacionales e Internacionales, el Sector Obrero a contestado “que estamos dispuestos a adoptar mayores obligaciones y responsabilidad en el trabajo mediante Estudios Técnicos que sean confiables a cambio de que al obrero se le participe económicamente de los beneficios de esa mayor productividad tanto en salario como en incentivos económicos”** (Circular 3/1992, SNTRM, CTM).

Sin embargo, el fracaso de la huelga del algodón permitió comprender el estrechamiento de los márgenes de acción del sindicalismo.

Encontramos que en las empresas de la zona Toluca-Lerma se repite esta caracterización en cada centro de trabajo. Las empresas cuentan con sindicatos afines, en tanto su filosofía no es contraria a las empresas. Las direcciones de relaciones laborales, como los propietarios de las mismas, mantienen una relación directa y muy estrecha con los dirigentes nacionales. En las empresas de instalación reciente y modernizadas, se tiende a buscar un vínculo directo con el sindicato nacional, desechando la figura del tradicional CEL (compuesto por siete dirigentes, más siete adjuntos, elegidos por votación directa de los trabajadores por un periodo de dos años).

En las empresas que estudiamos, un dirigente nacional adjunto es el que funge de secretario general del sindicato de la empresa y por su carácter de nacional, no es elegido por las bases, sino que resulta ser un delegado del sindicato nacional. Su mandato se prolonga por tiempo indefinido, asume junto con el secretario general del sindicato nacional, la responsabilidad de la negociación con la empresa de los CCT, los Reglamentos Internos de Trabajo y los Convenios Colectivos. Entre éste y la dirección de las empresas existe buena comunicación y confianza. En las empresas, para los asuntos cotidianos cuentan con delegados de piso. Sus delegados no cuentan a nivel de contratos colectivos o convenios, pues su competencia es muy limitada: gestión de permisos, el castigo, el salario completo, aspectos que hay que informar, el problema del aseo de los baños, etc.

El secretario general, que se apoya en delegados, reconoce que este sistema que se está implementando en las empresas nuevas, donde existen las mayores inversiones, es mucho más vertical (debe rendirle cuentas directas al sindicato nacional), pero considera como su principal valor a la estabilidad que conlleva, misma que vincula a las características de la nueva fuerza de trabajo que ingresa a las empresas: "son gente joven, sin experiencia sindical ...cualquier consigna, cualquier bandera, por lo que

son jóvenes, los puede inquietar...". En estas empresas a la fecha, no se han registrado mayores conflictos ni huelgas.

Este líder sindical cuenta, a pesar de su relativa juventud, con dos décadas de experiencia sindical en la zona. Su acceso directo al CEN y su poder de decisión facilitan la resolución de muchos imprevistos a las empresas.

Para la elección de sus delegados sindicales es importante "saber cómo ha actuado, cómo se ha comportado, saber cómo conciliar los intereses, gente que es centrada y que tiene cierta madurez". Afirma que los delegados seccionales son electos por asamblea y se considera uno por turno. El líder sindical considera como **principal función del representante sindical "CUIDAR LA FUENTE DE TRABAJO"**. El ascendiente que éstos tienen sobre la empresa es mínimo, pero su presencia, más que requerida por los trabajadores, lo es por la empresa que prefiere tratar los asuntos de trabajo con la representación sindical y no con los trabajadores individualmente.

Para el enfrentamiento de problemas, los delegados locales acuden de inmediato al delegado nacional, quien utilizando la plática, apegándose al CL o CCT, es el que soluciona los mismos.

### *Sindicato nacional-sindicato local o sección*

Entre sindicato nacional y sección existe una fuerte vinculación que promueve una **relación de paternalismo y autoritarismo**.

Aclarar el rol de ese paternalismo es importante. En general se tiende a incidir en paternalismo vinculándolo exclusivamente con la defensa del trabajador. Aquí, el paternalismo implica también dependencia. El sindicato nacional se torna indispensable para las secciones y se estimula la dependencia constantemente.

Se fomenta un sindicalismo dependiente y no autónomo a nivel de base, entre los dirigentes locales existe consenso en que "se necesita de orientación, prevenir a los compañeros de los cambios". A la inversa, los dirigentes locales resuelven acudir a su sindicato nacional en caso de complicarse las cosas con sus empresas.

De allí el reconocimiento de la labor fundamental del asesor "...viene en las asambleas de votación, o cuando tenemos problemas fuertes, o cuando la empresa no nos quiere resolver, entonces interviene y se soluciona, viene y se reúne con el gerente...".

Las secciones no son capaces de tomar decisiones importantes por sí mismas y en caso eventual de planteárselo, existen barreras estatutarias que lo impiden. Esta situación implica que las propias empresas tiendan a minimizar a las secciones y pretendan tratar directamente con el sindicato nacional, quien es el que interviene en la firma de CCT y convenios.

Finalmente, las secciones temen perder lo que tienen si se "independizan" de la tutela sindical nacional. Las oportunidades de mejorar sus circunstancias se reducen a nada, si es que no se llegara a contar con el apoyo de la organización nacional.

Un cambio de sindicato nacional o de central es un acontecimiento muy grave. Aparte de requerir procesar toda una labor de organización, implica evaluar alternativas, que no tienden a diferenciarse abiertamente.

El autoritarismo se manifiesta en la aceptación de condiciones por parte de las secciones, así como presiones para amoldarlos. Ellos no deben salirse de ciertos límites. Más adelante, vivir según los roles prescritos les brinda seguridad. El sindicato nacional se convierte en indispensable en las relaciones no sólo por razones económicas, sino por razones de seguridad.

A causa de la dependencia, las secciones realizan significativos compromisos, deben justificar su actuación frente a su organización nacional, pero también frente a los trabajadores que representan, en caso de tratar de mantener la democracia seccional, lo que comúnmente a éstos genera fuertes tensiones. Pero en otros casos, los líderes locales sólo constatan la apatía de los trabajadores, según un dirigente local, a los trabajadores sólo les interesan tres cosas:

A) Más salario,

B) más prestaciones y

T E X T I L L E R M A

C) que los problemas que surjan, que siempre uno se los resolviera a su favor.

Su actitud manifiesta un nulo interés por participar en las cuestiones sindicales: "...ni siquiera se interesan por conocer el contrato colectivo, y sí que el secretario general le consiga las cosas..." "...se ofrecen puestos sindicales vacantes, y nadie quiere hacerse cargo..."

### *Empresa-trabajadores*

Tradicionalmente la relación entre las empresas textiles y sus trabajadores, ha sido débil o lejana. Ello obedece a situaciones anteriores. Es reconocido en el sector textil el trato duro, vertical, jerárquico de jefes de personal o de producción, respecto a los trabajadores. De allí que se inhiban los tratos individualizados. También resalta la desconfianza, la que obedece al sentimiento de que las empresas no cumplen con las disposiciones exactas que marcan los CL (abuso, engaño, etc. tienden a ser identificados con las empresas).

En otros estudios citamos, cómo dirigentes seccionales identificaron como obstáculo a los programas de modernización, algunos que tienen que ver directamente con las relaciones con las empresas:

"Desconfianza y resistencia de los trabajadores para poder emprender acciones en materia de productividad y calidad, para ellos es un tema totalmente nuevo y del cual tienen escasa información".

"Los trabajadores señalaron la falta de compromiso de los patrones, no confían en ellos, temen ser engañados como la mayoría de las veces, en que los patrones sacan ventajas"; "si éstos no cumplen con lo estipulado en los Contratos Ley ¿quién garantiza el cumplimiento de los convenios?"

"Falta de acuerdo en los criterios para determinar el concepto de productividad, formas de medición y retribución tanto en lo individual como en lo colectivo".

Las relaciones suelen ser de **baja confianza**, de allí que una de las tendencias empresariales sea utilizar la mediación sindical para comunicarse con los trabajadores.

A través de los estudios de caso, parece ser que las empresas no están interesadas en generar sus propios vínculos con los trabajadores, por ejemplo, manifiesta falta de interés en brindar bonos y deciden únicamente otorgar lo que marca la ley.

Las empresas no tienen ningún programa para reforzar la relación con los trabajadores; sí para reforzar la relación con el sindicato y apoyar a sus líderes nacionales.

En los nuevos CCT identificamos el mantenimiento de muchas atribuciones sindicales, tal como descuento sindical, otorgamiento de la cláusula de exclusión, participación sindical en las denominadas comisiones mixtas (capacitación y adiestramiento, seguridad), con facultades para intervenir en los exámenes de conocimiento y aptitud que lleve a cabo la empresa. Permite que el sindicato aumente sus líneas de fuerza al brindarle y reconocerle espacios en asuntos de gran importancia para los trabajadores.

“La empresa solicita del Sindicato que proponga trabajadores para cubrir las vacantes definitivas que ocurran del presente convenio. Bastará con que el sindicato los proponga mediante oficio dirigido a la empresa...”.

“Empresa y sindicato convienen en fijar el número de puestos necesarios para realizar las labores normales en la empresa; para determinar a los trabajadores que ocupen tales puestos de planta...”.

El sindicato en las empresas modernizadas no sólo atiende las quejas, solicitudes, permisos de los trabajadores, manifiesta poder para ingresar a un trabajador, promoverlo hacia su estabilidad (planta) y promover su ascenso. El ascendiente sobre los trabajadores parece trascender el salario.

La política sindical local se centra en la cooperación con las empresas, apoyándolas en sus planes de instalación y consolidación en la zona. En el programa sindical nacional se plantea como mensaje central “cuidar el trabajo”. En el último Congreso Nacional

Textil, diversos delegados coincidieron en la necesidad de que el sindicato nacional presente una propuesta.

“En mi empresa hay contratos de exportación...debemos unirnos para exigir mayor salario. ¿Por qué si el algodón y los productos textiles se manejan a precio internacional, por qué nuestros salarios no se cotizan al mismo nivel?...ya es tiempo que dejemos esta apatía...ya debemos de dejar de pensar en los mínimos...nos han reducido a la mínima expresión...” “...nos tienen como esclavos en sus plantas, pero no nos dicen qué nos ofrecen a cambio de esa nueva cultura laboral...”.

“La nueva cultura laboral ha llevado a más obligaciones, más responsabilidades para el obrero, ¿y el salario? ...cada día estamos perdiendo más fuerza ante esas exigencias...”. “Se trata de que las nuevas tecnologías, maquinarias y nuevos sistemas de trabajo, también traigan beneficios para los trabajadores, que también sean compensados económicamente...”.

En el último Congreso Nacional Textil, se reconoció la importancia de que el sindicato haga una propuesta. No encontramos propuestas de lucha por la estabilidad laboral, ni por un salario vinculado a la productividad de las empresas (bonos de productividad, de calidad, etc.). En la zona está por verse la promesa del sindicato nacional, respecto a sus agremiados: el paso de una etapa de cooperación a una etapa de participación económica.

## BIBLIOGRAFIA

- Arciniega, Rosa** (1996). «Las relaciones industriales en una empresa textil de Lerma», Proyecto *Transformación Económica y Trabajo en América Latina*, mayo, México.
- Bizberg, I.** (1996). «Relaciones Industriales en México. Cambios y Permanencia», Avances de Investigación, Proyecto *Transformación Económica y Trabajo en América Latina*, núm. 3, abril, México.
- De la Garza, Enrique** (1990). «Reestructuración del neocorporativismo», *Revista Trabajo*, 3-4, UAM, México, pp. 40-43.



- De la Garza, Enrique** (1992). «Reestructuración y Polarización Industrial en México», *El Cotidiano*, 50, octubre, México.
- De la Garza, Enrique** (1993). «El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y las relaciones laborales en México», *Sindicalismo, Relaciones Laborales y Libre Comercio*, Alejandro Covarrubias y Vicente Solís (coords.), El Colegio de Sonora, México, pp. 11-29.
- Diario de la Federación.** *Contratos Ley de la Industria Textil del ramo de la Seda y toda clase de Fibras Artificiales y Sintéticas* (diversos años).
- Dombois, R. y L. Pries** (1993). *Modernización empresarial y trabajo. Experiencias de América Latina y Europa*, Caracas, Nueva Sociedad.
- Dombois, R. y L. Pries** (coord.) (1993). *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina y Europa*, Caracas, Nueva Sociedad, Fundación F. Ebert y El Colegio de Puebla.
- Guzmán, A. y J. Aboites** (1992). «La Industria Textil Mexicana y el TLC», *El Cotidiano*, noviembre, diciembre, p. 102.
- INEGI** (1994). *La Industria Textil y del Vestido en México*, México.
- Martínez, María Eugenia** (1992). *La Modernización de la Industria Textil en México: 1970-1990*, Tesis para obtener la Maestría en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Filosofía y Letras, Especialidad en Economía, agosto.
- Meza, Cecilio.** *Los contratos ley en la industria textil*. Tesis en Derecho, UNAM, México.
- Mondragón, Ana** (1993). *La Disputa de los Contratos Ley en el Marco de la Reestructuración Productiva. Industrias Textil y Huleira (1985-1990)*. Tesis para obtener la Maestría en Ciencia Política, FCPS, UNAM, abril, México.
- Montoya, Jaciel** (1987). *Proceso de producción y movimiento obrero en la Industria Textil; Caso de la Fabricación de Hilo con Fibras Sintéticas*. Tesis para obtener la Maestría en Sociología, FCPS, UNAM, marzo, México.
- Pries, Ludger** (1993). «El reto de la flexibilidad y las relaciones obrero-patronales en México», Dombois y Pries, *Trabajo industrial...*, op. cit. pp. 55-70.

- Pries, Ludger** (1995). «Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales», *Avances de Investigación*, núm. 1, febrero, México.
- Pries, Ludger y Rainer Dombois** (1995). «Sistemas de relaciones industriales en el proceso de transformación económica y política de América Latina: Brasil, Colombia y México en una perspectiva comparativa», *Avances de Investigación*, núm 1, febrero, México.
- Portos, Irma** (1992). *Pasado y Presente de la Industria Textil en México*. UNAM, IIE, Editorial Nuestro Tiempo S.A., México.
- SECOFI**. TLC en América del Norte. La Industria Textil, Monografía 13.
- SECOFI** (1992). Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria textil y de la confección, mayo.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social** (1993). *Ley Federal del Trabajo*, 10ª edición.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social** (1986). *Diagnóstico de Productividad de la Industria Textil*.
- Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil, de la Confección, Similares y Conexos de la R.M.** (1996). *Estatutos*, junio.
- Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil, de la Confección, Similares y Conexos de la R.M.**, *Circulares 3/92; 1/93; 3/94*.
- Wilde, R., A. García y A. Hernández** (1995). *Nueva Cultura Productiva. Estrategias empresariales y sindicales*. Fundación Friedrich Ebert, octubre.
- Zapata, F.** (1993). *El Sindicalismo Mexicano frente a la Reestructuración*. El Colegio de México, CES, julio, manuscrito.
- Zapata, F.** (1993). *Autonomía y subordinación en el sindicalismo latinoamericano*. El Colegio de México, Fideicomiso Historia de las Américas, Fondo de Cultura Económica, México.
- Zapata, F.** (1990). «El Sindicalismo en América Latina», *Revista Trabajo*, 3-4, UAM, México, pp. 8-15.



# Reestructuración industrial y cambio en las relaciones laborales en Morelos

***Sergio Ordóñez\****

## I. INTRODUCCIÓN

El Estado de Morelos tiene actualmente un perfil industrial mayor al del país en su conjunto, puesto que la industria manufacturera contribuye con casi el 27% del PIB estatal, mientras que en el nivel agregado nacional la proporción es del 20% en 1993 (Ordóñez, 1997A).<sup>1</sup>

Se trata de una industria de desarrollo reciente, fundamentalmente a partir de los años cincuenta, que exporta sólo el 0.5% de su producción (casi 6 millones de dólares) y emplea a cerca de 38.5 mil personas, alrededor del 16% de la PEA empleada estatal (INEGI, 1996).

.....  
\* Doctor en Economía, investigador independiente.

1 Es hasta 1980 cuando el Estado alcanza el perfil industrial del país, siendo la participación de la industria manufacturera en el PIB de 22.4% contra 23% del nivel agregado nacional (Ordóñez, 1997A).

Esta industria sufre, en los años ochenta y noventa, un proceso de reestructuración productiva que incluye un cambio de las relaciones laborales. El estudio de dicha problemática es el propósito de este capítulo.

Para ello se aborda, primeramente, el análisis de la reestructuración productiva en los ámbitos macro y microeconómico. Seguidamente se estudian los cambios en las relaciones laborales y sus nuevos espacios de conflicto.

II. REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA INDUSTRIAL

En los años ochenta y noventa la industria de Morelos ha sufrido un intenso proceso de reestructuración productiva<sup>2</sup> que se expresa en los incrementos, en el periodo de 1980 a 1993, de las participaciones del capital constante y, en particular, del capital fijo en PBT de 84.92% a 89.16 y de 15 a 36.8%, respectivamente; así como en la disminución de la participación de las remuneraciones totales al personal ocupado en PBT de 15.1 a 10.8% (INEGI-AEEM, 1990 y 1995). Sin embargo, el mayor cambio en la composición del capital global de la industria ocurre en el periodo de 1985 a 1993, puesto que en 1985 las participaciones del capital constante y del capital fijo en PBT son de 86.2 y de 24.6%, respectivamente, mientras que la de las remuneraciones es de 13.8% (cuadro 1).<sup>3</sup>

El cuadro 1 muestra que las ramas que se reestructuran son: 1) la químico-farmacéutica,<sup>4</sup> 2) la automotriz (productos

.....

2 Es decir, el cambio en el paradigma tecnológico, en la forma de organización del trabajo, en las relaciones laborales y en el perfil de la fuerza de trabajo (De la Garza, 1993 y 1997).

3 El tránsito hacia una nueva industrialización en Morelos tiene lugar tardíamente, puesto que en el país el proceso inicia a finales de los años setenta, si bien el antecedente histórico del mismo es el surgimiento de la industria maquiladora a mediados de los años sesenta (Ordóñez, 1994).

4 Las siguientes tres empresas concentran más del 45% del empleo de la rama en 1993: Ponds de México (873 empleados), Baxter (705) y Roche-Syntex (402) (GEM-AE, 1994).

metálicos, maquinaria y equipo),<sup>5</sup> 3) los minerales no metálicos<sup>6</sup> y 4) la maderera,<sup>7</sup> lo cual se traduce en un incremento de la participación de estas industrias en la producción y el empleo manufacturero total, con excepción de la industria maderera, que prácticamente mantiene su participación en la producción y de la químico-farmacéutica que hace lo propio en lo referente al empleo.

Por el contrario, las ramas de celulosa y papel<sup>8</sup> y las otras industrias manufactureras<sup>9</sup> sufren un retroceso en cuanto a la densidad de su capital (parte proporcional al capital fijo),<sup>10</sup> mientras la rama de alimentos y bebidas<sup>11</sup> incrementa su densidad de capital, pero después de haber sufrido un proceso de desinversión en 1985 y la composición del capital de la rama de textiles y vestido<sup>12</sup> permanece prácticamente inalterada, siendo ramas que en lo fundamental quedan excluidas de la reestructuración productiva. Esto se traduce en la disminución de la participación en la producción total de estas ramas, con la excepción de las otras industrias manufactureras que la aumenta.<sup>13</sup>

.....

5 Nissan Mexicana concentra más del 95% del empleo de la rama automotriz (5,796 empleados) en 1993 (GEM-AE, 1994).

6 Cuatro empresas concentran casi el 55% del empleo de la rama: Cementos Portland Moctezuma (255 empleados), Mosaicos Venecianos de México (122), Caleras de Xiutepec y Anexas (100) y Minerales de San Antonio (98) (GEM-AE, 1994).

7 La rama está constituida por sólo una empresa: Cajas Plato de Morelos (41 empleados) (GEM-AE, 1994).

8 Está constituida por dos empresas: Packsa (620 empleados) y Unipak (323) (GEM-AE, 1994).

9 Cuatro empresas concentran más del 66% del empleo de las industrias electrónica y eléctrica, las cuales forman parte de esta rama: Schrack Electrónica (177 empleados), Ensamble y Prueba de Circuitos (167), Equipos Westinghouse (161) y Nec de México (121) (GEM-AE, 1994).

10 En el caso de esta última esto se traduce en un incremento de la parte proporcional de las remuneraciones (de 13.6% a 17.1%), mientras en la primera esta parte disminuye ligeramente (de 19% a 17.9%) (cuadro 2).

11 Cuatro empresas concentran casi el 84% del empleo de la rama: Embotelladora de Cuernavaca (1,274 empleados), Ingenio Emiliano Zapata (1,030), Industria de Refrescos (820) y Embotelladora de Cuautla (730) (GEM-AE, 1994).

12 Tres empresas concentran más del 58% del empleo de la rama: Textiles de Morelos (680 empleados), Hilados de Morelos (637), Rivetex (324) (GEM-AE, 1994).

13 Por lo que respecta al empleo, la rama de textiles y vestido y las otras industrias manufactureras aumentan su participación en el total, a diferencia de las ramas de alimentos y bebidas, la de papel y sus productos, cuya participación disminuye (cuadro 1).

Cuadro 1

## INDICADORES DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA INDUSTRIA EN MORELOS

	Kf/PT*		Kf+PBT**		REMUNERACIONES/PBT***		PBT/PERSONAL OCUPADO****	REMUNERACIONES/PERSONAL OCUPADO*****		% PRODUCCIÓN TOTAL		% PERSONAL OCUPADO TOTAL	
	1985	1993	1985	1993	1985	1993	1993	1985	1993	1985	1993	1985	1993
Alim. y bebidas	-2.64	22.61	76.57	88.58	23.43	11.42	112.99	0.89	12.90	18.33	16.34	32.35	26.48
Textiles, vestido	18.87	19.72	69.22	72.56	30.78	27.44	87.13	1.22	23.91	16.65	5.36	11.81	14.21
Madera y sus productos	18.80	31.96	73.12	82.87	26.88	17.13	27.64	0.33	4.73	0.44	0.43	1.50	1.99
Celulosa y papel	19.59	18.69	80.95	82.07	19.05	17.93	93.33	1.21	16.73	2.86	1.72	4.06	3.91
Químico-farmacéutica	27.85	36.10	88.61	84.03	11.39	15.97	288.21	1.50	46.02	29.37	29.48	17.67	17.20
Minerales no metálicos	17.99	31.98	73.74	85.61	26.26	14.39	83.23	0.79	11.98	7.62	8.21	7.47	8.29
Ind. metálicas básicas	-43.01	N.D.	60.22	N.D.	39.78	N.D.	N.D.	0.40	N.D.	0.02	0.01	0.33	N.D.
Prod. metál., maq. y eq.	33.82	43.10	91.64	93.51	8.36	6.49	473.68	1.16	30.73	24.10	36.83	24.36	26.23
Otras ind. manufactureras	37.57	30.37	86.37	82.87	13.63	17.13	89.56	0.56	15.34	0.61	1.62	0.46	1.69
TOTAL	24.57	36.80	86.17	89.16	13.83	10.84	288.70	1.10	24.79	100.00	100.00	100.00	100.00

**Fuente:** INEGI-AEEM (1990) y (1995).

**Nota:** los cálculos de las categorías son en porcentajes y en miles de nuevos pesos corrientes, y tienen una utilidad sólo para fines comparativos: \*participación del capital fijo (Kf) en la producción bruta total (PBT) —excluida la depreciación—; \*\*participación del capital constante (Kf+IT) en PBT, donde IT=insumos totales; \*\*\*participación de las remuneraciones totales (salarios y sueldos) en PBT, que constituye una aproximación de la participación del capital variable (salarios) en PBT; \*\*\*\*PBT/personal ocupado es una aproximación a la productividad del trabajo; \*\*\*\*\*remuneraciones totales/personal ocupado es una aproximación al nivel salarial de la rama.

**N.D.=** No hay datos.

De acuerdo a estos indicadores, la reestructuración más exitosa es la de la industria químico-farmacéutica, ya que el incremento en la parte proporcional del capital fijo en PBT, se acompaña de un aumento de la parte proporcional de las remuneraciones, lo cual no se debe a un incremento relativo del empleo (en relación con el resto de las ramas), sino a un aumento de los salarios,<sup>14</sup> que se expresa en el hecho de que la media de las remuneraciones por persona ocupada de la industria, se encuentra muy por arriba de la media manufacturera (46.02 mil pesos contra 24.80 mil pesos anuales). Estos salarios relativamente elevados, tienen como fundamento una productividad del trabajo cuya magnitud rebasa en más del 150% a la del resto de las ramas, con excepción de la industria automotriz.<sup>15</sup>

La otra reestructuración exitosa, aun con una distribución de los beneficios más inequitativa, es la de la industria automotriz: con el incremento de la parte proporcional del capital fijo en PBT, se verifica un aumento relativo de los salarios, aún menor que en el caso anterior (30.73 mil pesos contra 24.80 mil pesos anuales), si bien la parte proporcional de las remuneraciones disminuye. No obstante, es la rama en donde la productividad relativa del trabajo es la más elevada, rebasando en más del 100% el promedio industrial.<sup>16</sup>

Por su parte, las reestructuraciones de la industria maderera y, sobre todo, de la industria de los minerales no metálicos, se han llevado a cabo a costa de una fuerte disminución de los salarios

.....  
14 Por ejemplo, en la empresa Roche-Syntex-división química la media salarial mensual es de \$4,331.92 con un mínimo de \$2,120, un máximo de \$6,980 y una desviación estándar de 1,108.71 (EERP-UAM-I-CRIM, 1997).

15 La productividad relativa del trabajo de la industria químico-farmacéutica es superior a la de los alimentos y bebidas, situada en el nivel inmediato inferior, en más del 155%.

16 La productividad relativa de la industria automotriz es superior en más del 107% al promedio industrial y en más del 64% a la de la industria químico-farmacéutica. Ello indica que en la industria la tasa de ganancia es elevada.



relativos,<sup>17</sup> lo cual se corresponde con los bajos niveles de la productividad relativa del trabajo.<sup>18</sup>

Comparada con el proceso nacional, la reestructuración de la industria estatal es más localizada, puesto que se concentra en cuatro ramas principalmente contra siete de la contraparte nacional.<sup>19</sup>

La reestructuración productiva de la industria, ha traído consigo los cambios en la composición del producto industrial en el periodo de 1980 a 1993, que se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2  
**COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO INDUSTRIAL**

	1980	1985	1988	1993
Alimentos y bebidas	23.53	18.33	15.43	16.34
Textiles, vestido	28.94	16.65	8.82	5.36
Madera y sus productos	0.88	0.44	0.19	0.43
Celulosa y papel	0.76	2.86	2.55	1.72
Químico-farmacéutica	12.96	29.37	38.59	29.48
Minerales no metálicos	8.24	7.62	6.54	8.21
Ind. metálicas básicas	—	0.02	0.02	0.01
Prod. metál., maq. y eq.	23.29	24.1	26.89	36.83
Otras industrias manufactureras	1.4	0.61	0.97	1.62
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** INEGI-CIP (1988) e INEGI-AEEM (1995).

17 En 1985 las remuneraciones por persona ocupada en la industria de los metales no metálicos equivalen al 72% de la media de la manufactura, mientras en 1993 disminuyen al 48.3%. Las cifras para la industria maderera son de 30% contra 19%, siendo la industria que paga menores salarios.

18 Son las industrias con productividades del trabajo más bajas: la de los minerales no metálicos representa el 29% del promedio manufacturero, mientras la de la industria maderera menos del 10%.

19 1) Industrias metálicas básica, 2) química, petroquímica y productos de caucho, 3) productos metálicos, maquinaria y equipo (particularmente la industria automotriz), 4) otras industrias manufactureras (principalmente electrónica), 5) minerales no metálicos (notablemente en las industrias del cemento y del vidrio), 6) industria de la madera y sus productos y 7) alimentos, bebidas y tabaco.

En este largo periodo, se observa que de las ramas en reestructuración sólo dos aumentan su participación en el producto manufacturero total: 1) la químico-farmacéutica es la industria que más aumenta su participación (de 13 a 29.5%), si bien de 1988 a 1993 ésta disminuye, pero a un nivel muy por arriba al de 1980; 2) la industria automotriz (productos metálicos, maquinaria y equipo) aumenta su participación particularmente de 1988 a 1993 (de 26.9 a 36.8%).<sup>20</sup> Por su parte, los minerales no metálicos mantienen su participación (si bien se da una disminución relativa en 1985 y 1988) y la industria de la madera observa una disminución (de 0.88 a 0.43%).

En cambio, la industria de celulosa y papel, que queda excluida de la reestructuración productiva, aumenta su participación en el producto manufacturero (de 0.76 a 1.72%). Por otra parte, es notable la decadencia de la participación de la industria de alimentos y bebidas (de 23.5 a 18.3%) y, sobre todo, la de los textiles y vestidos (de 28.9 a 5.4%).<sup>21</sup>

Finalmente, la industria de metálicas básicas y las otras industrias manufactureras mantienen prácticamente su participación relativa (la primera de 0.2 a 0.1% y la segunda de 1.4 a 1.6%).

Por consiguiente, se verifica una tendencia a la especialización de la industria estatal en las ramas que han llevado a cabo una reestructuración más exitosa y que se han convertido en las más importantes, gracias a que su participación en la producción manufacturera se incrementa notablemente en el periodo 1980-1993: la químico-farmacéutica y la automotriz.<sup>22</sup>

.....  
20 Con esta tendencia al aumento en su participación la industria rompe con el estancamiento de su participación relativa prevaleciente de 1970 a 1985 que oscila entre el 20% y el 25% (INEGI-AEEM, 1995).

21 Esta tendencia a la disminución de la participación relativa revierte la tendencia al aumento de dicha participación que había prevalecido de 1970 a 1980 (de 23% a 29%) (INEGI-AEEM, 1995).

22 En 1993 la industria automotriz estatal contribuye con 9% de la producción de la rama a nivel nacional, en tanto que la química lo hace con 7% y la farmacéutica con 4% (GEM, 1996).

Por el contrario, las ramas que hasta 1980 eran las más importantes de la industria, la textil y del vestido y la de alimentos y bebidas, quedan excluidas de la reestructuración y se encuentran en decadencia.

Por su parte, el capital sigue estando más centralizado en la industria estatal con respecto a su contraparte nacional, sin embargo, esta mayor centralización no parece haberse acentuado, ya que en 1970 los establecimientos de más de 101 empleados participaban con 85.8% de la producción bruta total de la industria estatal, mientras en la contraparte nacional esta participación era de 76% (Ordóñez, 1997A), proporciones que prácticamente se mantienen en los años noventa (cuadro 3).<sup>23</sup>

*Cuadro 3*  
**CENTRALIZACIÓN DEL CAPITAL EN LAS INDUSTRIAS  
ESTATAL Y NACIONAL**

ESTRATOS DE ESTABLECIMIENTO	PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL %	
	ESTATAL (1993)	NACIONAL (1991)
Micro empresa (de 0 a 15 personas)	4.74	7.69
Pequeña empresa (de 16 a 100 personas)	9.56	15.73
Mediana empresa (de 101 a 250 personas)	11.17	15.25
Gran empresa (de 251 a más personas)	74.52	62.15

**Fuente:** STPS (1997) e INEGI-AEEM (1995).

.....  
23 En 1993 los establecimientos de más de 101 empleados contribuyen con el 85.7% de la producción bruta total de la industria estatal, mientras en el nivel nacional la proporción es de 77.4% en 1991.

Los municipios de Jiutepec y Cuernavaca concentran casi el 90% de la actividad industrial del Estado, si bien la reestructuración productiva se traduce en un doble movimiento de desconcentración y reconcentración espacial de la industria (cuadro 4).

Se observa una tendencia a la desconcentración de la actividad industrial de Jiutepec y Cuernavaca hacia los municipios de Cuautla y Zacatepec, los cuales contribuyen con más del 6 y del 11% de la producción y del empleo industrial en 1993, respectivamente.

Sin embargo, en el movimiento de desconcentración de la actividad industrial de los municipios de Jiutepec y Cuernavaca, existe una tendencia a la desconcentración de este último (su participación en la producción disminuye de 21 a 12%) y a su reconcentración en Jiutepec (su participación aumenta de 71 a 77%).

A tal reconcentración corresponde una diferenciación de la industria de Jiutepec respecto de la de los otros municipios: se trata del núcleo industrial con mayor densidad de capital, productividad y salarios relativos, en tanto que la industria asentada en los otros municipios es de baja densidad de capital, productividad y salarios relativos reducidos, con la excepción de Cuernavaca (cuadro 5).<sup>24</sup>

Asimismo, la reestructuración productiva trae consigo una diversificación de las exportaciones industriales en favor, principalmente, de la industria textil y del vestido<sup>25</sup> y de la automotriz (máquinas, aparatos y material eléctrico), puesto que en 1973 las exportaciones de la rama química representaban el 45% del total industrial y en 1995 sólo el 35% (cuadro 6).

.....

24 La industria de Cuernavaca es de baja densidad de capital, reducida productividad relativa pero nivel salarial relativamente alto.

25 Ocurre con la industria textil y del vestido el siguiente hecho paradójico: a pesar de quedar excluida, en lo fundamental, de la reestructuración productiva su participación en las exportaciones aumenta. Ello podría deberse a la disminución de los salarios relativos en la industria, lo cual se expresaría en el hecho de que las remuneraciones por persona ocupada pasaron de ubicarse de un monto por arriba de la media industrial en 1985 a otro ligeramente por debajo de la misma en 1993 (cuadro 1).

Cuadro 4

**DESPLIEGUE ESPACIAL DE LA INDUSTRIA**

MUNICIPIOS	PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL %		INSUMOS TOTALES %		REMUNERACIONES %		PERSONAL OCUPADO %		UNIDADES ECONÓMICAS %	
	1980	1993	1980	1993	1980	1993	1980	1993	1980	1993
Jiutepec	71.03	77.46	75.16	74.61	61.62	61.16	48.27	43.11	10.45	11.28
Cuernavaca	21.26	12.44	17.73	13.34	31.34	27.13	32.22	25.91	28.74	24.10
Cuautla	2.82	4.57	2.40	5.37	3.94	5.26	6.84	8.46	12.70	11.01
Zacatepec	0.14	1.76	0.13	2.10	0.07	1.73	0.54	3.25	2.40	2.11
Subtotal (1+2)	92.29	89.9	92.89	87.95	92.96	88.29	80.49	69.02	39.19	35.38
TOTAL	95.25	96.23	95.42	95.42	96.97	95.28	87.87	80.73	54.29	48.5

**Fuente:** INEGI-AEEM (1990) y (1995).

Cuadro 5

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL GLOBAL POR MUNICIPIO

MUNICIPIO (1993)	KF/PBT*	KF+IT/PBT**	REM./PBT***	PBT/PER. OC****	REM./PER. OC*****
Jiutepec	41.01	91.44	8.56	410.97	35.17
Cuernavaca	20.21	76.36	23.64	109.81	25.96
Cuautla	25.90	87.51	12.49	123.45	15.41
Zacatepec de Hidalgo	26.90	89.32	10.68	123.77	13.22
TOTAL INDUSTRIAL	36.80	89.32	10.84	228.70	24.79

Fuente: INEGI-AEEM (1995).

**Nota:** los cálculos de las categorías son en porcentajes y en miles de nuevos pesos corrientes, y tienen una utilidad sólo para fines comparativos:

\* participación del capital fijo (Kf) en la producción bruta total (PBT) —excluida la depreciación—;

\*\* participación del capital constante (Kf+IT) en PBT, donde IT=insumos totales;

\*\*\* participación de las remuneraciones totales (salarios y sueldos) en PBT, que constituye una aproximación de la participación del capital variable (salarios) en PBT;

\*\*\*\* PBT/personal ocupado es una aproximación a la productividad del trabajo;

\*\*\*\*\* remuneraciones totales/personal ocupado es una aproximación al nivel salarial de la rama.

**EXPORTACIONES INDUSTRIALES**

CONCEPTO	PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL ESTATAL 1995 (%)
Productos químicos orgánicos	21.1
Pieles y cuero (excepto peletería)	14.3
Máquinas, aparatos y material eléctrico	12.6
Prendas y complementos de vestir	6.5
Instrumentos y aparatos de óptica fotográfica	5.9
<b>TOTAL EXPORTACIONES INDUSTRIALES</b>	<b>60.4</b>

**Fuente:** GEM (1996).

Por consiguiente, las exportaciones industriales corresponden a dos tipos de ramas con características y ventajas competitivas muy definidas y diferenciadas entre sí: 1) la químico-farmacéutica y automotriz (el grueso de las exportaciones de máquinas, aparatos y material eléctrico), correspondientes al núcleo industrial asentado en Jiutepec,<sup>26</sup> que fundamentan su actividad exportadora en el incremento de la densidad de capital o innovación tecnológica, la formación y acumulación de *know how* industrial, la productividad del trabajo y los salarios relativos elevados (casi el 60% de las exportaciones); 2) los textiles y vestidos (pieles, cuero, prendas y complementos de vestir) y las otras industrias manufactureras (instrumentos y aparatos de óptica fotográfica), en las que la actividad exportadora se fundamenta en cierta acumulación de *know how* industrial<sup>27</sup> y los bajos salarios (más del 40% de las exportaciones).

.....

26 Las empresas que concentran más del 45% del empleo de la rama químico-farmacéutica se encuentran instaladas en CIVAC desde los años sesenta y setenta en el siguiente orden: *Syntex* (ahora *Roche-Syntex*): 1967, y *Ponds de México*: 1972, *Baxter*: 1974. *Nissan Mexicana*, empresa que concentra más del 95% del empleo de la rama automotriz, se encuentra instalada en CIVAC desde 1966. La participación de la rama químico-farmacéutica en la industria de Jiutepec es de 35% contra 29% en la industria estatal en su conjunto, siendo las proporciones para la industria automotriz de 84% y 27%, respectivamente.

27 *Textiles Morelos* y *Rivetex*, empresas que concentran más del 35% del empleo de la rama textil, se encuentran instaladas en CIVAC desde 1947 y 1951, respectivamente.

Finalmente, otro indicador del proceso de reestructuración productiva de la industria, es la instalación en el Estado de industrias maquiladoras, las cuales contribuyen con 4% del empleo industrial en 1993 (cuadro 7).<sup>28</sup>

Cuadro 7

**DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA**

RAMA INDUSTRIAL	PARTICIPACIÓN EN EL EMPLEO TOTAL MAQUILADOR 1995 (%)
Textil y vestido	71.8
Electrónica	15
Química y petroquímica	8.1
Autopartes	2.2
Minerales no metálicos	2
Otras industrias manufactureras (artículos médicos)	0.8
TOTAL DEL EMPLEO MAQUILADOR EN EL EMPLEO MANUFACTURERO	4

Fuente: GEM (1996).

El cuadro 7 indica que las ramas más importantes de la industria maquiladora son la textil y del vestido, la electrónica y la química-petroquímica. La importancia de las dos primeras, coincide con la composición del producto de la industria maquiladora nacional hasta la primera mitad de los años ochenta.<sup>29</sup> Pero, a diferencia de ésta en sus inicios y aún en la actualidad,<sup>30</sup> en la estatal,

.....

28 Las empresas maquiladoras emplean a 1,510 trabajadores en 1993, siendo el empleo total manufacturero de 38, 375 trabajadores (GEM, 1996).

29 En 1980 la industria electrónica contribuye con 61.5% de producto manufacturero nacional y la textil y del vestido (incluida la producción de zapatos) con 13.1%, siendo las dos industrias más importantes. A partir de entonces la industria de autopartes comienza a crecer aceleradamente en modo tal que en 1986 su contribución es de 23.6%, desplazando a la industria textil y del vestido del segundo lugar en importancia (CEPII, 1982; OCDE, 1991 y CSG, 1993): en 1993 la industria de autopartes contribuye con casi el 28% de la producción maquiladora (INEGI-EIME, 1994).

30 La rama químico-farmacéutica de la industria maquiladora nacional surge hacia la mitad de los años ochenta y su participación en el producto total es marginal (2.4% en 1993) (INEGI-EIME, 1994).



el peso de la rama química y petroquímica es considerable (8.1%), la cual probablemente maquile productos de la rama químico-farmacéutica del segmento industrial heredado de la sustitución de importaciones.

El tránsito a la nueva industrialización, trae consigo un retiro de la inversión del Estado en la promoción de la industrialización y un incremento de la inversión extranjera directa (600 millones de dólares en 1997),<sup>31</sup> lo cual modifica las relaciones tradicionales entre las empresas, los sindicatos y el Estado: la inversión extranjera tiende a convertirse en la promotora de la industrialización y la negociación contractual a descentralizarse al nivel de empresa, mientras el Estado reduce su injerencia en la promoción de la industrialización y en la mediación de las relaciones laborales.

1. Modelo de producción

En el ámbito de las bases socio-técnicas,<sup>32</sup> la reestructuración productiva trae consigo un proceso de transformación de las antiguas bases socio-técnicas industriales, el cual presumiblemente, se concentra en las ramas en las que se verifica un proceso de reestructuración de acuerdo con los indicadores macroeconómicos. Esto no significa que dicho proceso tenga lugar exclusivamente en estas ramas, puesto que existen empresas que se reestructuran y que, sin embargo, se encuentran agrupadas en ramas industriales en las que los indicadores macroeconómicos no muestran un proceso de reestructuración productiva.<sup>33</sup>

El cambio en las bases socio-técnicas, está mediado por las estrategias de reestructuración emprendidas por las empresas y

.....  
31 Siendo la inversión extranjera directa total de 12, 477.5 MMD en 1997, la inversión en Morelos constituye casi el 5% (INEGI-CIO, agosto de 1998).

32 El concepto se refiere a la unidad entre el paradigma tecnológico, la forma de organización del trabajo, el "patrón" de relaciones laborales y el perfil de la fuerza de trabajo (De la Garza, 1993 y 1997).

33 Son los casos de *Industrias Tecnos*, perteneciente a la rama de metálicas básicas, y de *Curtidos Temola* o el *Grupo Covarra-Rivetex*, pertenecientes a los textiles y vestido (Ordóñez, 1997D).

por algunas políticas gubernamentales, en particular, el establecimiento de una nueva forma de integración del salario que incluye una parte proporcional al desempeño del operario (bono).

Se puede distinguir un modelo de producción, en el cual el cambio en las bases socio-técnicas se centra en la organización del trabajo y, en menor medida, en las relaciones laborales, en comparación con la base tecnológica,<sup>34</sup> como ocurre en el nivel agregado nacional (De la Garza, 1997).

Es en los procesos productivos de flujo continuo, en los que se observa una reestructuración con cambio en la base tecnológica, lo cual probablemente se deba a las características técnicas de este tipo de procesos: al requerirse la intervención de una cantidad proporcionalmente menor de trabajo vivo y existir una mayor dependencia del trabajo muerto,<sup>35</sup> se reduce el margen de maniobra empresarial para que una reducción de costos, a partir de la sustitución de maquinaria o equipo con fuerza de trabajo a bajo precio, compense la consiguiente disminución de la productividad en la competencia internacional.

En cuanto a la organización del trabajo existen siempre, bajo diversas formas, los ámbitos del cambio cultural y organizacional con los mismos principios de referencia surgidos del toyotismo. En lo cultural, el referente es la **calidad total** que implica una nueva actitud del operario hacia el trabajo y su producto, consistente en la valoración de los mismos por su aspecto cualitativo o valor de uso y no sólo por su cantidad o valor de cambio. En lo organizacional el referente es la **mejora continua** que supone que la valoración cualitativa del trabajo y su producto deben

.....

34 De las siete empresas a las que se hizo referencia precedentemente sólo en dos la reestructuración productiva incluyó un cambio de la base tecnológica. Se trata de una empresa químico-farmacéutica y de otra cementera (Ordóñez, 1997D y 1998A).

35 Se entiende por trabajo vivo al trabajo que se efectúa en el momento de la producción del producto A, y por trabajo muerto al trabajo desplegado en procesos productivos anteriores y que se ha materializado en la maquinaria, el equipo y las materias primas necesarias en la elaboración de A (Marx, 1867).

traducirse en un mejoramiento constante de la forma y el método de trabajo.<sup>36</sup>

La aplicación de la mejora continua, se lleva a cabo dentro de los límites de una división taylorista del trabajo entre las gerencias o los supervisores y el obrero colectivo,<sup>37</sup> así como en el seno de este último, la cual se codifica en la división de categorías laborales y puestos de trabajo de los contratos colectivos. En estas condiciones, la mejora continua puede traer consigo un cambio en la división espacial del trabajo bajo formas diversas.<sup>38</sup>

Esto implica, que el trabajo en equipo sólo existe de manera formal, puesto que el grupo de trabajo no absorbe funciones de supervisión ni de organización del trabajo, limitándose su actividad a la discusión de problemas de producción y a la formulación de propuestas de mejoramiento, formal o informalmente y de manera periódica.<sup>39</sup>

Lo que sí tiene lugar, es la agregación de tareas del obrero colectivo en el obrero individual, en lo concerniente al control de calidad, el mantenimiento e, incipientemente, en la coordinación de los tiempos y las cantidades de producción de las distintas fases del proceso, mediante el sistema **kanban**.<sup>40</sup>

.....

36 En el toyotismo *calidad total* y *mejora continua* tienen su correlato operativo en los siguientes principios de trabajo: 1) selección, 2) orden, 3) limpieza, 4) progreso y 5) disciplina. Estos principios son conocidos como las cinco "s" japonesas.

37 Esto es, la división entre concepción del trabajo y su ejecución (Ordóñez, 1994).

38 La forma más acabada es el paso de la línea de producción a la producción en U, o celda de producción, en la cual las mismas operaciones que anteriormente se realizaban en varias líneas de producción para obtener productos en serie, ahora se concentran en una celda de producción para obtener pequeños lotes de productos.

39 En los casos en que se lleva a cabo una nueva división del trabajo en alguna fase del proceso, como resultado de una propuesta del "equipo de trabajo", ésta debe ser planteada primero a los supervisores o a las gerencias y ser autorizada por los mismos.

40 O sistema de "arrastre" de la producción, en el cual la coordinación entre las distintas fases del proceso se obtiene por medio de indicaciones que los operarios de las fases posteriores envían a los de las anteriores sobre sus requerimientos, en modo tal que éstas puedan cumplir con dichos requerimientos en la cantidad y el momento adecuados. Esta forma de agregación de tareas no es del obrero colectivo en el obrero individual, sino de funciones que antes correspondían a las gerencias y los supervisores en el obrero colectivo.

Asimismo, se verifica la polivalencia del obrero individual, la cual no siempre implica movilidad horizontal (entre puestos de trabajo).

Estos cambios se traducen en una mayor formalización de aspectos anteriormente no reglamentados del trabajo y en un mayor control sobre el mismo por parte de las gerencias y los supervisores, en las zonas industriales en las cuales existe el antecedente de una importante organización y conflictividad sindical.<sup>41</sup> En cambio, en zonas sin este antecedente, la formalización del trabajo coincide con una disminución del control sobre el mismo.<sup>42</sup>

Corresponden con estos cambios en la organización del trabajo, el establecimiento en la formación del salario de una parte correspondiente al desempeño individual del operario, bajo formas diversas<sup>43</sup> y la compactación de las categorías laborales.<sup>44</sup>

## 2. Cambio en las relaciones laborales en los años noventa

### *Las relaciones laborales a inicios de la década*

En los primeros años noventa los métodos informales, esto es, las formas no reglamentadas en los contratos colectivos de trabajo (CCT), son los métodos más importantes de resolución de las relaciones laborales. Éstos rigen la resolución de los aspectos que a continuación se exponen, referentes a los cambios en la forma de producción (cambio tecnológico, de la organización y del método de trabajo), al uso productivo de la fuerza de trabajo, las condiciones de su contratación (compra-venta) y la forma de pago (cuadro 8).

Complementariamente, los métodos informales tienen una importancia similar a otras formas de resolución en los siguientes

.....  
41 Como Jiutepec y Cuernavaca, en las que la insurgencia sindical de los años setenta se desarrolló precozmente (Ordóñez, 1997A).

42 Como en Cuautla (Ordóñez, 1998A).

43 En los casos estudiados esta parte del salario se vincula a aspectos del desempeño como la productividad, la calidad o la polivalencia (multifuncionalidad). Sólo en un caso una parte del bono se vincula al desempeño colectivo (Ordóñez, 1998A).

44 En uno de los casos estudiados, los cambios en la organización del trabajo trajeron consigo el aumento en el número de categorías (Ordóñez, 1998A).

aspectos (cuadro 9). Por su parte, el acuerdo entre empresa y sindicato predomina en los siguientes aspectos, complementariamente con otras formas de resolución (cuadro 10).

Cuadro 8

**ASPECTOS DE PREDOMINIO DE LA NO REGLAMENTACIÓN  
POR EL CCT**

ACTIVIDAD	% PROMEDIO EN 1990-1991
Intervención del sindicato en la instrumentación de cambios tecnológicos o de organización del trabajo	96.88
Participación del sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo	72.44
Participación del sindicato en los cambios de la intensidad del trabajo	80.11
Decisión del empleo de subcontratistas	76.99
Decisión de la movilidad geográfica	73.86
Decisión de la polivalencia	70.74
Pago de bonos o incentivos de productividad o calidad	80.11
Pago otro tipo de bonos	78.69
PROMEDIO	78.73

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la JLCA (1997).

**Nota:** Los datos corresponden a una muestra de 118 CCT, equivalentes a los CCT de 28 empresas industriales durante los años noventa, esto es, aproximadamente el 7% de los establecimientos industriales registrados ante la JLCA (417).

Finalmente, predomina la libertad de la empresa únicamente en la decisión de la contratación de trabajadores de confianza (cuadro 11).

Este predominio formal de los métodos informales, en la resolución de las relaciones laborales, debe ser matizado bajo la consideración de que cuando existen aspectos no reglamentados en los CCT, frecuentemente se recurre a la fórmula de los **usos y**

**costumbres** establecidos entre empresa y sindicato. De acuerdo a éstos, la instrumentación de cambios tecnológicos o de organización del trabajo, el establecimiento de nuevos métodos de trabajo y los cambios de la intensidad del trabajo son libres para la empresa, la cual, a lo sumo, tiene que dar parte al sindicato.

Cuadro 9

**ASPECTOS DE PREDOMINIO DE LA NO REGLAMENTACIÓN POR EL CCT EN CONJUNTO CON OTRAS FORMAS DE RESOLUCIÓN**

ACTIVIDAD	% PROMEDIO EN 1990-1991	OTRA FORMA DE DETERMINACIÓN:% PROMEDIO EN 1990-1991	
Criterio principal de ascenso de categoría	53.98	Criterio mixto: capacitación y antigüedad	42.9
Decisión del trabajo en días de descanso obligatorio	41.76	Obligatorio	32.39
Pago de bonos o incentivos por puntualidad y asistencia	50.85	Especificación	49.15
PROMEDIO	48.86		41.48

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la la JLCA (1997).

**Nota:** Los datos corresponden a una muestra de 118 CCT, equivalentes a los CCT de 28 empresas industriales durante los años noventa, esto es, aproximadamente el 7% de los establecimientos industriales registrados ante JLCA (417).

En lo referente a las decisiones del empleo de subcontratistas, de la movilidad geográfica, del trabajo en días de descanso obligatorio y de la práctica de la polivalencia, generalmente se toman por acuerdo entre empresa y sindicato. En el caso de la polivalencia, es frecuente que se formalice mediante un convenio específico entre empresa y sindicato.

Lo mismo ocurre con el pago de cualquier tipo de bono: puede llevarse a cabo aunque no figure en el CCT y los correspondientes a la calidad y productividad con frecuencia, se formalizan también mediante un convenio entre empresa y sindicato.

Cuadro 10

**ASPECTOS DE PREDOMINIO DEL ACUERDO ENTRE EMPRESA Y SINDICATO EN CONJUNTO CON OTRAS FORMAS DE RESOLUCIÓN**

ACTIVIDAD	% PROMEDIO EN 1990-1991	OTRAS FORMAS DE DETERMINACIÓN: % PROMEDIO EN 1990-1991			
Decisión de recorte de personal de base	69.03	No reglamentada	24.72		
Decisión de contratación de trabajadores eventuales	53.69	Libre para la empresa	29.26	No reglamentada	13.92
Decisión de movilidad entre puestos y categorías	36.93	Libre para la empresa	27.84	No reglamentada	27.56
Decisión de la movilidad entre turnos	30.68	Libre para la empresa	29.26	No reglamentada	26.14
Decisión del trabajo en horas extras	41.19	Obligatorio	37.22	No reglamentada	18.47
<b>PROMEDIO</b>	<b>46.3</b>		<b>29.66</b>		<b>21.52</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la JLCA (1997).

**Nota:** Los datos corresponden a una muestra de 118 CCT, equivalentes a los CCT de 28 empresas industriales durante los años noventa, esto es, aproximadamente el 7% de los establecimientos industriales registrados ante la JLCA (417).

**ASPECTO DE PREDOMINIO DE LA LIBERTAD DE LA EMPRESA**

ACTIVIDAD	% PROMEDIO EN 1990-1991
Decisión de contratación de trabajadores de confianza	73.21
PROMEDIO	73.21

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la JLCA (1997).

**Nota:** Los datos corresponden a una muestra de 118 CCT, equivalentes a los CCT de 28 empresas industriales durante los años noventa, esto es, aproximadamente el 7% de los establecimientos industriales registrados ante la JLCA (417).

Por último, de acuerdo a los **usos y costumbres**, el ascenso de categoría se lleva a cabo según la antigüedad del trabajador.

En suma, en la resolución de las relaciones laborales predominaba la libertad de la empresa en los aspectos referentes a la forma de producción y el uso productivo de la fuerza de trabajo (salvo en la práctica de la polivalencia), así como el acuerdo entre empresa y sindicato en las condiciones de contratación y de pago de la fuerza de trabajo, ya sea bajo métodos formales como informales.

La Confederación de Trabajadores de México (CTM), es la agrupación con participación mayoritaria en la gestión sindical de las relaciones laborales (44% del total de CCT), seguida de la Confederación Obrera Revolucionaria (COR) (33%), los Sindicatos Independientes (15%) y la Confederación Revolucionaria Obrero Campesina (CROC) (7%) (cuadro 12).

En los inicios de los años noventa, la CTM tiene un mayor peso en la gestión sindical de las relaciones laborales en las industrias metálicas básicas (rama marginal) y en la químico-farmacéutica (reestructuración exitosa); la COR una distribución equitativa en la químico-farmacéutica y en ramas de celulosa y papel, industrias metálicas básicas y la electrónica (marginales y excluidas de la reestructuración); los Sindicatos Independientes en la automotriz (reestructuración exitosa) y en los textiles y vestido (en decadencia); la CROC exclusivamente en la químico-farmacéutica.



## *Cambio en las relaciones laborales*

En la gestión sindical de las relaciones laborales, la CTM aumenta su participación al 73% en 1996-1997, principalmente en las ramas de celulosa y papel y de la electrónica, lo cual tiene lugar en detrimento de la participación de la COR. Por su parte, los Sindicatos Independientes y la CROC mantienen su participación en el total y en las mismas ramas que a inicios de la década (cuadro 12).

Por lo que se refiere a las relaciones laborales, en consecuencia con el predominio formal de los métodos informales a inicios de la década, los cambios que se verifican en los años noventa han tenido lugar, principalmente, en detrimento de la informalidad.

En este nuevo espacio de conflicto, determinado por la formalización de lo informal, ha prevalecido el acuerdo entre la empresa y el sindicato (cuadro 13).

El acuerdo entre empresa y sindicato, tiene relación predominantemente con las condiciones de contratación de la fuerza de trabajo en las decisiones de la movilidad entre turnos, la contratación de trabajadores eventuales y el recorte de personal de base. En éstos, se consolida la tendencia anterior a los años noventa. En otros aspectos contractuales de la fuerza de trabajo, esto es, las decisiones del trabajo en días de descanso obligatorio y de la contratación de trabajadores de confianza, no obstante ganarse también terreno a la informalidad, se trastoca el carácter obligatorio y la libertad de la empresa en la resolución del primero y del segundo aspecto, respectivamente (ver cuadros 10 y 11).<sup>45</sup> Finalmente, en el recorte de personal de base, la mayor incidencia del acuerdo entre empresa y sindicato, se acompaña de una mayor libertad de la empresa en su resolución, aunque de menor magnitud (promedio de la diferencia: 3.3).

.....  
<sup>45</sup> También la mayor incidencia del acuerdo entre empresa y sindicato en la movilidad entre turnos y la contratación de trabajadores eventuales tiene lugar en detrimento de la libertad de la empresa, pero en estos aspectos ésta no constituye el método predominante de resolución.

Cuadro 12

**DISTRIBUCIÓN POR RAMA INDUSTRIAL DE LOS  
SINDICATOS SEGÚN AFILIACIÓN**

RAMAS	CTM		COR		INDEPENDIENTES		CROC	
	1990-1991	1996-1997	1990-1991	1996-1997	1990-1991	1996-1997	1990-1991	1996-1997
Textiles, vestido	8.33	10.53	11.11	0	75	75	0	0
Celulosa y papel	0.00	10.53	22.22	0	0	0	0	0
Químico-farmacéutica	33.33	31.58	22.22	0	0	0	100	100
Minerales no metálicos	8.33	5.26	0	0	0	0	0	0
Ind. metálicas básicas	41.67	26.32	22.22	100	0	0	0	0
Prod. metál., maq. y eq. (automotriz)	0	0	0	0	25	25	0	0
Otras ind. manif. (electrónica)	8.33	15.79	22.22	0	0	0	0	0
% DEL TOTAL	44.44	73.08	33.33	3.70	14.81	14.81	7.41	7.41

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la JICA (1997).

**Nota:** En la muestra no se encontraron CCT en las ramas de alimentos y bebidas y maderera. Las cifras correspondientes a 1990-1991 y 1996-1997 captan la situación de la totalidad de los CCT en el inicio y al final del periodo estudiado, puesto que, siendo bianual su revisión, existen dos series de contratos, una que inicia en 1990 y termina en 1996 y otra que va de 1991a 1997.

Cuadro 13

**CAMBIO HACIA EL ACUERDO ENTRE EMPRESA Y SINDICATO**

MAYOR INCIDENCIA DEL ACUERDO ENTRE EMPRESA Y SINDICATO			EN DETRIMENTO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:		
Movilidad entre turnos	1990-1991: 30.7 1996-1997: 51.8 Diferencia: 21.1	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 26.1 1996-1997: 14.5 Diferencia: -11.6	Libertad para la empresa	1990-1991: 29.3 1996-1997: 19.1 Diferencia: -10.2
Contratación de trabajadores eventuales	1990-1991: 53.7 1996-1997: 74.2 Diferencia: 20.5	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 13.9 1996-1997: 3.3 Diferencia: -10.6	Libertad para la empresa	1990-1991: 29.3 1996-1997: 19.1 Diferencia: -10.2
Trabajo en días de descanso obligatorio	1990-1991: 13.6 1996-1997: 23.7 Diferencia: 10	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 41.8 1996-1997: 34.8 Diferencia: -6.9	Carácter voluntario	1990-1991: 12.2 1996-1997: 7.9 Diferencia: -4.3
Contratación de trabajadores de confianza	1990-1991: 2.4 1996-1997: 11.2 Diferencia: 8.8	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 17.3 1996-1997: 7.8 Diferencia: -9.4	Libertad para la empresa	1990-1991: 73.2 1996-1997: 71.8 Diferencia: -1.4
Recorte de personal de base	1990-1991: 69 1996-1997: 76.4 Diferencia: 7.3	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 24.7 1996-1997: 17 Diferencia: -7.7	Limitación por el CCT	1990-1991: 6.2 1996-1997: 3.3 Diferencia: -2.9
PROMEDIO 1996-1997	47.5		10.5		23.6
PROMEDIO DE LA DIFERENCIA	13.5		-9.2		-5.2

**Fuente:**Elaboración propia a partir de información recabada en la JLCA (1997).

**Nota:** Las cifras correspondientes a 1990-1991 y 1996-1997 captan la situación de la totalidad de los contratos colectivos de trabajo en el inicio y al final del periodo estudiado, puesto que, siendo bianual su revisión, existen dos series de contratos, una que inicia en 1990 y termina en 1996 y otra que va de 1991 a 1997. Las cifras indican el porcentaje promedio de contratos que se encontraban en tal situación en el periodo y los promedios generales 1996-1997, así como las diferencias, son cifras redondeadas.

En segundo término, la empresa ha logrado una mayor incidencia en la resolución de los aspectos que a continuación se exponen (cuadro 14).

La mayor libertad de la empresa en detrimento de la informalidad, está relacionada al uso productivo de la fuerza de trabajo en lo referente a la decisión de la movilidad horizontal (polivalencia), la movilidad vertical (puestos y categorías) y la duración de la jornada de trabajo, la cual se determina semanalmente, puesto que el pago del salario es cada siete días en todas las empresas. Por su parte, la mayor libertad en el empleo de subcontratistas, proporciona a la empresa mayor flexibilidad en la organización espacial y temporal de las distintas fases del proceso productivo, lo cual tiende a diferenciar contractualmente algunas de sus fases y a dispersar la relación laboral en diferentes subcontratistas.<sup>46</sup>

En lo referente a la decisión del trabajo en horas extras se trastoca, además, el predominio anterior en su resolución del acuerdo entre empresa y sindicato (ver cuadro 10).

Sin embargo, en las decisiones del empleo de subcontratistas y la movilidad entre puestos y categorías, la mayor flexibilidad empresarial coincide con una mayor incidencia del acuerdo entre empresa y sindicato, aun cuando de menor magnitud (promedio de la diferencia: 7.9 y 5.8, respectivamente) y con un avance de la prohibición para la empresa en el primer aspecto (6.7). Por el contrario, en la práctica de la polivalencia, la mayor flexibilidad se acompaña de una mayor incidencia de los métodos informales (2.3).

Ello indica, que si bien en estos aspectos el cambio predominante es hacia la flexibilidad empresarial, también existe un avance de la incidencia del acuerdo entre la empresa y el sindicato.

Por último, el sindicato logra una mayor incidencia en los siguientes aspectos (cuadro 15).

.....

46 En la empresa *Cementos Portland-Moctezuma-planta Tepetzingo* la subcontratación de fases de la producción modifica la forma de trabajo, puesto que a la supervisión que los jefes de turno llevan a cabo sobre los operarios se agrega la propia supervisión que éstos llevan a cabo sobre los trabajadores subcontratados en las labores de apoyo que éstos realizan (Ordóñez, 1988A).

Cuadro 14

**CAMBIO HACIA LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

MAYOR LIBERTAD DE LA EMPRESA			EN DETRIMENTO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:		
Empleo de subcontratistas	1990-1991: 18.5 1996-1997: 32.5 Diferencia: 13	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 76.9 1996-1997: 49.4 Diferencia: -27.6		
Trabajo en horas extras	1990-1991: 37.2 1996-1997: 47 Diferencia: 10	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 18.5 1996-1997: 11.2 Diferencia: -7.2	Carácter voluntario	1990-1991: 3.1 1996-1997: 0 Diferencia: -3.1
Movilidad entre puestos y categorías	1990-1991: 27.8 1996-1997: 33.6 Diferencia: 5.8	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 27.6 1996-1997: 19.1 Diferencia: -8.5	Limitación por el CCT	1990-1991: 7.7 1996-1997: 4.5 Diferencia: -3.1
Decisión de la polivalencia	1990-1991: 21.6 1996-1997: 23.6 Diferencia: 2	Limitación por el CCT	1990-1991: 3.1 1996-1997: 0 Diferencia: -3.1	Acuerdo entre empresa y sindicato	1990-1991: 4.5 1996-1997: 3.3 Diferencia: -1.2
PROMEDIO 1996-1997	34.2		19.9		2.6
PROMEDIO DE LA DIFERENCIA	7.7		-11.6		-2.5

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la ILCA (1997).

**Nota:** Las cifras correspondientes a 1990-1991 y 1996-1997 captan la situación de la totalidad de los CCT en el inicio y al final del periodo estudiado, puesto que, siendo bianual su revisión, existen dos series de contratos, una que inicia en 1990 y termina en 1996 y otra que va de 1991 a 1997. Las cifras indican el porcentaje promedio de contratos que se encontraban en la situación en el periodo y los promedios generales 1996-1997, así como las diferencias, son cifras redondeadas.

Cuadro 15

**CAMBIO HACIA LA INTERVENCIÓN DEL SINDICATO**

MAYOR INCIDENCIA DEL SINDICATO			EN DETRIMENTO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:		
Establecimiento nuevos métodos de trabajo	1990-1991: 18.5 1996-1997: 40.3 Diferencia: 21.8	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 72.4 1996-1997: 50.6 Diferencia: -21.8		
Determinación intensidad del trabajo	1990-1991: 9.1 1996-1997: 20.3 Diferencia: 11.2	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 80.1 1996-1997: 67.3 Diferencia: -12.8		
Instrumentación cambios tecnol. o de organización del trabajo	1990-1991: 0 1996-1997: 7.9 Diferencia: 7.9	No reglamentación por el CCT	1990-1991: 96.9 1996-1997: 92.1 Diferencia: -4.7	Libertad para la empresa	1990-1991: 3.1 1996-1997: 0 Diferencia: -3.1
Movilidad geográfica	1990-1991: 0 1996-1997: 3.3 Diferencia: 3.3	Libertad para la empresa	1990-1991: 21.6 1996-1997: 15.7 Diferencia: -5.8		
PROMEDIO 1996-1997	17.9		52.5		0
PROMEDIO DE LA DIFERENCIA	11		-11.3		-3.1

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la JICA (1997).

**Nota:** Las cifras correspondientes a 1990-1991 y 1996-1997 captan la situación de la totalidad de los CCT en el inicio y al final del periodo estudiado, puesto que, siendo bianual su revisión, existen dos series de contratos, una que inicia en 1990 y termina en 1996 y otra que va de 1991 a 1997. Las cifras indican el porcentaje promedio de contratos que se encontraban en la situación en el periodo y los promedios generales 1996-1997, así como las diferencias, son cifras redondeadas.

La mayor incidencia del sindicato, está relacionada con la forma de producción en la instrumentación de cambios tecnológicos o de la organización del trabajo y en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo y, además, con el uso productivo de la fuerza de trabajo en lo concerniente a la determinación de la intensidad del trabajo.

En cambio, el avance sindical en las condiciones de contratación de la fuerza de trabajo es considerablemente menor, siendo el único aspecto la movilidad geográfica.

En cuanto a la forma de pago, se hace más frecuente el pago tradicional de bonos por puntualidad y asistencia en detrimento de la informalidad, lo cual se complementa con una formalización del pago de bonos de productividad, calidad o de otro tipo (cuadro 16).

A diferencia de los cambios estudiados, la formalización del pago de bonos de productividad, calidad o de otro tipo coincide con una mayor incidencia de los métodos informales de trabajo, lo cual se verifica a costa de una menor frecuencia de su prohibición explícita por los CCT.

En suma, el espacio principal de conflicto es la formalización de los métodos informales y el cambio más importante, es en el sentido de una mayor incidencia del acuerdo entre la empresa y el sindicato, el cual tiene lugar en lo relacionado con las condiciones de contratación de la fuerza de trabajo. El segundo cambio en importancia, es la mayor libertad de la empresa en lo relacionado con el uso productivo de la fuerza de trabajo y, secundariamente, con sus condiciones de contratación (dispersión de la relación laboral). El tercer cambio, es la mayor incidencia del sindicato en la forma de producción y la intensidad del trabajo. El pago de bonos por puntualidad y asistencia se hace más frecuente y tiende a formalizarse el pago de bonos de productividad, calidad o de otro tipo.

### *Principales conflictos obrero patronales*

El movimiento obrero en Morelos, se ha caracterizado por su inconformidad y combatividad respecto del "modelo" de relaciones

Cuadro 16

**CAMBIOS EN LA FORMA DE INTEGRACIÓN DEL SALARIO**

ESPECIFICACIÓN EN EL CCT PAGO DE BONOS				
	SÍ	NO	NO ESPECIFICADO	
Puntualidad o asistencia	1990-1991: 49.15	1990-1991: 0	1990-1991: 50.85	
	1996-1997: 53.03	1996-1997: 0	1996-1997: 46.97	
	Diferencia: 3.88	Diferencia: 0	Diferencia: -3.88	
Productividad o calidad	1990-1991: 12.22	1990-1991: 7.64	1990-1991: 80.11	
	1996-1997: 15.76	1996-1997: 0	1996-1997: 84.24	
	Diferencia: 3.54	Diferencia: -7.64	Diferencia: 4.13	
Otro tipo	1990-1991: 16.76	1990-1991: 4.55	1990-1991: 78.69	
	1996-1997: 19.09	1996-1997: 0	1996-1997: 80.91	
	Diferencia: 2.33	Diferencia: -4.55	Diferencia: 2.22	
PROMEDIO 1996-1997		29.3	0	70.71
PROMEDIO DE LA DIFERENCIA		3.25	-4.06	0.82

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información recabada en la JLCA (1997).

**Nota:** Las cifras correspondientes a 1990-1991 y 1996-1997 captan la situación de la totalidad de CCT en el inicio y al final del periodo estudiado, puesto que, siendo bianual su revisión, existen dos series de contratos, una que inicia en 1990 y termina en 1996 y otra que va de 1991 a 1997. Las cifras indican el porcentaje promedio de contratos que se encontraban en la situación en el periodo y los promedios generales 1996-1997, así como las diferencias, son cifras redondeadas.



laborales vigente durante el periodo de la industrialización por sustitución de importaciones. Los movimientos sindicales de la industria automotriz y de textiles inician precozmente en el Estado, lo que derivaría en el movimiento nacional de insurgencia sindical durante los años setenta (Ordóñez, 1997A).<sup>47</sup> Esta conflictividad se prolonga hasta la primera mitad de los años ochenta, cuando el movimiento sindical en la empresa de autopartes Industria Automotriz de Cuernavaca (IACSA) es derrotado, produciéndose la reubicación de la empresa y, la consecuente desaparición del sindicato independiente que encabezaba el movimiento en 1986 (Martínez, 1987).

A partir de entonces, la estrategia de enfrentamiento sindical con la empresa entra en crisis y el movimiento sindical sufre un reflujo.

En la primera mitad de la década de los noventa, el número de convenios y conflictos laborales, así como el número de trabajadores involucrados, parece estabilizarse como se puede observar en el cuadro 17.

Tal tendencia a la estabilización se rompe en 1995, como resultado del incremento de los despidos injustificados a consecuencia de la crisis económica.<sup>48</sup>

En cambio, el total de emplazamientos y huelgas observa una tendencia descendiente a partir de los inicios de la década.

En este contexto, los sindicatos independientes logran conservar su participación en la gestión sindical de las relaciones laborales, lo que coincide con un incremento de la participación de la CTM (cuadro 17).

Por consiguiente, pareciera existir una tendencia a la estabilización de las relaciones laborales hasta 1994, correspondiente al Acuerdo para la Elevación de la Productividad y la Calidad y los

.....  
47 En la empresa *Nissan* inicia en 1969 el movimiento en contra del control corporativo del sindicato por la CTM y en favor de la democracia sindical (Ordóñez, 1997A y Martínez, 1983).

48 Los despidos injustificados como causa de conflictos laborales en el conjunto de las actividades económicas se incrementan de 1,558 a 2,159 de 1994 a 1995 (INEGI-AEEM, 1997).

convenios de productividad, mediante los cuales el gobierno federal promueve la corresponsabilidad del sindicato en el mejoramiento de la productividad del trabajo, a cambio de una nueva forma de integración del salario que incluye el pago de una parte proporcional a la productividad del trabajador (bono de productividad) (Ordóñez, 1997).

*Cuadro 17*  
**CONFLICTOS OBRERO PATRONALES EN LA  
INDUSTRIA MANUFACTURERA**

CONVENIOS, CONFLICTOS Y MOVIMIENTOS HUELGUÍSTICOS	1988	1990	1994	1995
Convenios de trabajo fuera de juicio *	79	113	129	170
Trabajadores que lo suscriben	89	146	135	214
Conflictos de trabajo*	122	122	124	210
Demandantes que intervienen	138	202	240	261
Total convenios y conflictos	201	235	253	380
Total trabajadores involucrados	227	348	375	475
Emplazamientos a huelga registrados	85	407	110	84
Emplazamientos a huelga solucionados **			124	93
Huelgas estalladas	2	6	5	1
Huelgas solucionadas**	3	1	5	1
<b>TOTAL EMPLAZAMIENTOS Y HUELGAS</b>	<b>90</b>	<b>414</b>	<b>244</b>	<b>179</b>

**Fuente:** INEGI-AEEM (1991), (1993), (1996) y (1997).

\* Comprende tanto individuales, como colectivos y en el caso de los conflictos colectivos excluye los emplazamientos a huelga.

\*\* Incluyen emplazamientos y huelgas iniciados en años anteriores y cuya solución tiene lugar en el año en cuestión.

En Morelos, este compromiso sindical se habría logrado en lo relacionado con las condiciones de contratación de la fuerza de trabajo y la forma del salario, pero no en lo relacionado con el proceso de producción y el uso productivo de la fuerza de trabajo, espacio en el cual predomina el conflicto entre la empresa y el sindicato.

El proceso de estabilización de las relaciones laborales, se habría roto como consecuencia de la crisis económica de 1995 y difícilmente podría retomarse mientras no se resuelva la conflictividad en el proceso de producción y en el uso productivo de la fuerza de trabajo.

En esta perspectiva, se inscribe el conflicto surgido en el Grupo *Roche-Syntex*-división química en 1997: coincidiendo con la revisión del CCT la empresa desconoce al sindicato, que hasta entonces había tenido la titularidad del contrato y reconoce a uno nuevo, decisión que posteriormente es ratificada por la Junta de Conciliación y Arbitraje. Por parte de la empresa, el cambio en la titularidad del sindicato persigue los objetivos de continuar con el cambio de *status* de trabajadores sindicalizados del proceso productivo a trabajadores no sindicalizados y la ampliación del radio de subcontratación de actividades al empaque y almacenamiento del producto final.<sup>49</sup>

Este conflicto, por su contenido, es ilustrativo del curso de la conflictividad de los sujetos sociales de la industria en el marco de las relaciones laborales.

### III. A MANERA DE CONCLUSIÓN

La industria en Morelos atraviesa por un proceso de reestructuración productiva que se manifiesta en el cambio en la composición del producto industrial, el despliegue espacial de la industria, la composición de las exportaciones y en el surgimiento de una industria maquiladora en el estado.

Asimismo, la inversión extranjera se convierte en la promotora de la nueva industrialización y la negociación contractual tiende a descentralizarse al nivel de empresa, lo cual coincide con un

.....

49 Con la compra del Grupo *Syntex* por el Grupo *Roche* en 1994 categorías de operarios como los instrumentistas (que llevan a cabo el control del proceso de producción), mecánicos, electricistas, fogoneros, mecánicos maquinistas y comodines pasan a ser no sindicalizados (Ordóñez, 1997D). Asimismo, se subcontrataron los servicios de comedor y limpieza (Granados Chapa, 1997).

retiro del Estado en la inversión de fomento a la industrialización y en la mediación de las relaciones laborales.

Tiende a constituirse un nuevo modelo de producción, en el que el cambio se centra en la organización del trabajo y, en menor medida, en las relaciones laborales, en comparación con la base tecnológica.

Lo anterior significa que si bien el acuerdo entre la empresa y el sindicato se impone en las condiciones de contratación de la fuerza de trabajo, en el proceso productivo predomina el conflicto entre ambos: la empresa se impone en la flexibilización del uso de la fuerza de trabajo y, en cambio, el sindicato logra incidir en la forma de producción y de trabajo, así como en la determinación de la intensidad de este último.

Con ello se contrarresta la libertad de la empresa en los aspectos relacionados con la forma de producción y el uso productivo de la fuerza de trabajo, ya presentes en los inicios de la década.

De lo anterior, se concluye que el cambio reciente en las relaciones laborales muestra la imposibilidad de lograr un compromiso laboral duradero, mientras no se resuelva la conflictividad en el proceso de producción y el uso productivo de la fuerza de trabajo.

Esta necesidad objetiva puede rebasar las posibilidades que la cultura empresarial, el sindicalismo y las regulaciones estatales prevalecientes, estén en condiciones de ofrecer y es allí donde se abre el espacio para la acción de nuevos sujetos sociales que configuren escenarios impredecibles en las relaciones laborales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avila, H.** (1997). «Aspectos Territoriales de la Industrialización en el Estado de Morelos», *Diagnóstico para la Creación del Programa de Estudios sobre Morelos*, CRIM-UNAM.
- CEPII** (1982). «L'industrie mexicaine: les limites de l'atout pétrolier», *Économie Prospective Internationale*, núm.10, París.
- De la Garza, E.** (1997). *La Formación Socioeconómica Neoliberal*, UAM-I, en prensa.

- De la Garza, E.** (1996). *Modelos de Industrialización en México*, mimeo.
- De la Garza, E.** (1990). «Reconversión Industrial y Cambio en las Relaciones Laborales en México», *La Modernización de México*, UAM-X, México.
- De la Garza, E.** (1993). *Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México*, UNAM-UAM-I, México.
- Encuesta** (1994). *Modelos de Industrialización en México*, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (MIM-UAM-I).
- Gobierno del Estado de Morelos** (1994). *Agenda Estadística*, (GEM-AE).
- Gobierno del Estado de Morelos.** *Cifras y datos económicos de Morelos 1996*, (GEM) (borrador).
- Granados Chapa** (1997). «Roche Syntex», *Reforma*, 14 de mayo.
- INEGI** (1990). *Anuario Estadístico del Estado de Morelos* (AEEM).
- INEGI** (1991). *Anuario Estadístico del Estado de Morelos* (AEEM).
- INEGI** (1993). *Anuario Estadístico del Estado de Morelos* (AEEM).
- INEGI** (1994). *Anuario Estadístico del Estado de Morelos* (AEEM).
- INEGI** (1995). *Anuario Estadístico del Estado de Morelos* (AEEM).
- INEGI** (1997). *Cuaderno Estadístico Municipal Cuernavaca* (CEMC).
- INEGI** (1994). *Cuaderno Estadístico Municipal Jiutepec* (CEMJ).
- INEGI** (1995). *Cuaderno de Información Oportuna* (CIO), diciembre.
- INEGI** (1988). *Cuaderno de Información para la Planeación* (CIP).
- INEGI** (1994). *Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación* (EIME).
- INEGI** (1994). *Sistema de Cuentas Nacionales*. PIB por Entidad Federativa (SCN).
- Martínez Cruz J.** (1987). «El Movimiento Obrero Bajo Ataque en Morelos», *Bajo Ataque (1976-1986)*, mimeo.
- Martínez Cruz J.** (1983). «Quince Años de Lucha Proletaria en Morelos (1969-1983)», *La Batalla*, núm. 5, PRT, agosto-septiembre.
- Marx K.** (1978). *El Capital* (1867), Tomo I, Siglo XXI, México.
- Marx K.** (1978). *El Capital* (1885), Tomo II, Siglo XXI, México.
- OCDE** (1991). «L'investissement direct international et l'industrialisation mexicaine», Pérez Nuñez W., *Études du Centre de Développement*, París.

- Ordóñez S.** (1994). *La contrainte externe dans le Mexique contemporain. L'industrialisation et le bloc historique*, tesis doctoral, París VII-VIII.
- Ordóñez S.** (1996). «Cambio Histórico Mundial Contemporáneo y Pensamiento Social. Transformación del Capitalismo: la Revancha de Gramsci», *Iztapalapa*, núm. 40, julio-diciembre.
- Ordóñez S.** (1997). «Reestructuración Productiva de la Industria en México», *Problemas del Desarrollo*, Vol.28, núm. 111, octubre diciembre, IIEC.-UNAM.
- Ordóñez S.** (1997A). «Las Especificidad de la Industrialización en Morelos en los Años Setentas», *Problemas del Desarrollo*, IIEC.-UNAM, (en prensa).
- Ordóñez S.** (1997D). «Estrategias Empresariales de Reestructuración Productiva en Morelos», *Estrategias Empresariales de Reestructuración Productiva en México*, UAM-I, Fundación F. Ebert, (en prensa).
- Ordóñez S.** (1998). «La Nueva Industrialización en Morelos de los Años Ochentas y Noventas», *Comercio Exterior*, (en prensa).
- Ordóñez S.** (1998A). «Resultado de Investigación: Estrategias Empresariales de Organización Productiva en Zonas de Reciente Industrialización en Morelos», mimeo.
- Proyecto de Investigación** (1997). *Estrategias Empresariales de Reestructuración Productiva en México*, EERP-UAM-I, CRIM.
- Secretaría de la Presidencia** (1993). *Quinto Informe de Gobierno* (CSG).



# Condiciones de trabajo y relaciones laborales en las tiendas de autoservicio del D.F.: el caso de Gigante

**José Alfonso Bouzas Ortiz\* y Mario Vega Huerta\*\***

## I. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Los grandes establecimientos comerciales del país, identificando como tales por sus nombres a Gigante, Comercial Mexicana y Aurrerá, establecen formas de organización e incluso denominaciones semejantes: megamercados, hipermercados, supermercados, bodegas, tiendas de conveniencia, superfarmacias, clubes de membresía, departamentales, especializadas y de autoservicio.

En realidad estas modalidades, expresan políticas de variación en los precios y productos, como mecanismo para atraer a los diversos tipos de clientela. En zonas populares las bodegas ofrecen precios más

.....  
\* Investigador Titular del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM y Profesor de la Maestría en Estudios Sociales de la UAM-I.

\*\* Licenciado en Derecho y becario del IIEc-UNAM.



bajos y mercancías que se corresponden con ellos y, en otros lugares los supermercados atienden a población con más alto poder adquisitivo a precios más elevados a la vez que con mercancías de mayor calidad, imponiendo así, las formas de mercadeo propias en perjuicio de las pequeñas tiendas de abarrotes, mercerías, tiendas de ropa e incluso, de los tradicionales tianguis.

La denominación de tiendas de autoservicio es de tiempo atrás, pero los cambios en estos establecimientos durante la década de los noventa, han sido dirigidos a la forma de operar, prescindiendo de trabajadores al servicio de la propia empresa y sirviéndose de trabajadores contratados por los proveedores, así como de la participación de la clientela, es por ello que hablamos de auténticas tiendas de autoservicio.

Las firmas más importantes dentro de los centros comerciales que operan en nuestro país, son las tres anteriormente indicadas, seguidas muy de cerca por: Ley, Chedraui, Soriana y Sorimex, que no cuentan con la publicidad, ni tienen la cobertura nacional de las primeras, pero sí realizan ventas por números semejantes, tienen establecimientos en número también semejante e incluso, en algunos casos cotizan también en la Bolsa.

La situación económica del Grupo la apreciamos en el cuadro 1 que lo construimos estableciendo comparación de los indicadores de las otras dos empresas que hemos referido, con el objeto de que se aprecie la solvencia del sector y las diferencias de las políticas empresariales seguidas.

Cuadro 1  
**INFORMACIÓN FINANCIERA**  
**(30 DE SEPTIEMBRE DE 1998)**

CONCEPTO	GIGANTE	CIFRA	COMERCIO
Activo total	11'253,369	31'246,706	13'706,046
Capital contable	8'261,563	24'948,685	7'764,161
Pasivo total	2'991,806	6'298,021	5'941,885

**Fuente:** Investigación directa de los autores.

Estas tiendas surgen en México a fines de los años cuarenta, operando en la actualidad como plazas o galerías que funcionan en grandes extensiones en las que se instala un establecimiento, las filiales de éste y pequeños comercios, no siempre del Grupo, pero que se acogen al resguardo de las grandes firmas, imponiendo en conjunto una nueva cultura del comercio.

En número de establecimientos y pese a que en los primeros cinco años de la década actual sus utilidades no fueron las mejores, Gigante tenía, hasta 1998, más establecimientos que su competidora Comercial Mexicana, siendo rebasado únicamente por el Grupo Cifra, haciendo notar que éste utiliza en mayor cantidad variaciones en el nombre de sus establecimientos, sin dejar de considerar que es el más fuerte en el sector, tal como lo apreciamos en el cuadro 2.

*Cuadro 2*

**NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR GRUPO**

C. COMERCIAL MEXICANA S.A. DE C.V.*			
ESTABLECIMIENTOS	1996	1997	1998**
Comercial Mexicana	85	84	81
Bodega Comercial Mexicana	24	23	26
Mega Comercial	4	11	14
California Restaurante	29	32	35
Price Costco	13	14	14
GRUPO GIGANTE S.A. DE C.V.			
ESTABLECIMIENTOS	1996	1997	1998
Gigante	117	115	116
Bodega Gigante	35	38	39
Super G.	26	25	25
Toks Cafetería	35	34	37
Carrefour	14	13	—

**Fuente:** Investigación directa de los autores.

\* Tiene otros almacenes que no tomamos en cuenta en la medida en que no los podemos equiparar con los de Gigante, (Hipermercados y Sumesa).

\*\* Al tercer trimestre.

Por cuanto a número de empleados, mientras Comercial Mexicana expresa una tendencia a contratar más personal, Grupo Gigante, con una política de modernización que implica prescindir cada vez más de trabajadores y también por los cierres de establecimientos que tuvo en años recientes, realizó significativas reducciones de personal, cuadro 3.

*Cuadro 3*  
**NÚMERO DE EMPLEADOS POR GRUPO**

GRUPO EMPRESARIAL	1996	1997	1998
Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.	26,093	30,177	29,479
Gigante S.A. de C.V.		32,966	28,528
Soriana		17,300	19,600

**Fuente:** Investigación directa de los autores.

## II. LA GLOBALIZACIÓN EN EL SECTOR COMERCIO

En la década de los noventa, en el contexto de la globalización, se dio un proceso de integración entre firmas mexicanas dedicadas al comercio y empresas norteamericanas. Apreciamos que Grupo Cifra, S.A., encabezado por Jerónimo Arango Arias, que trabaja los establecimientos denominados Aurrera y Superama, en un proceso que se inicia a partir de 1991, fusiona capitales con Wal Mart Holdin Company y, en 1993, estrena un almacén en nuestro país con esta razón social, siendo usual, a partir de entonces, encontrar que se abren nuevas tiendas de denominación norteamericana: Sam's, Home Mart, Carrefour y otras más que vendrán a imponer nuevas formas de comercialización hasta entonces no probadas en nuestro país; por ejemplo, las ventas al mayoreo a precios más bajos y fundamentalmente destinado a vender al pequeño y mediano comerciante en condiciones poco usuales para el uso doméstico, como las tiendas Club que establecen mecanismos de selección de su clientela y otras prácticas

comerciales novedosas (ver cuadro 4). Estos cambios, también se reflejaron en modificaciones en las políticas de empleo y en su organización, así como en el énfasis del autoservicio, que detallaremos con posterioridad.

*Cuadro 4*

### **FUSIONES DE CAPITALES EN EL SECTOR**

GRUPO NACIONAL	EMPRESA EXTRANJERA	RESULTADO
Gpo. Gigante S.A. de C.V.	Gpo. Carrefour S.A. de C.V. (1996-1998)	Grandes Superficies de México S.A. de C.V.
Grupo Cifra S.A. de C.V.	Wal-Mart Holding Company (1991-)	Cifra - Mart S.A. de C.V.
Controladora Com. Mexicana S.A. de C.V.	K Mart de México S.A. de C.V. (Marzo de 1997)*	Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.

**Fuente:** Investigación directa de los autores.

\* CCM adquiere el 100% de las acciones de K Mart.

### **III. INTEGRACIÓN DEL SECTOR COMERCIO**

Las tiendas comerciales, en esta etapa, se encuentran organizadas en la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), que concentra desde 1983 a los principales comerciantes del país, incluyendo a Gigante, S.A. de C.V. La ANTAD es la instancia donde se definen las políticas de competencia, inversión y comercialización para el sector, a partir de que se integran, en sus diversas instancias de decisión, representantes de las distintas empresas.

La ANTAD tiene como objetivos declarados:

- A) La libre competencia leal y honesta.
- B) La capacitación del personal de sus asociados para su desarrollo.
- C) El fomento del intercambio de información y experiencias para mejorar la operación comercial.

#### IV. LA RELACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA CADENA DISTRIBUTIVA

Así también la ANTAD opera por medio de ocho comités, dentro de los cuales es el caso señalar la presencia de personeros de Gigante en los siguientes:

**Comité de Análisis y Estudio Financiero.** Tiene como objetivos estudiar y analizar la información pública y particular, sobre las principales explicaciones financieras relacionadas con el comercio detallista, apegados a un compromiso de confidencialidad y de veracidad que den como resultado estudios que permitan la toma de decisiones de los asociados.

**Comité Comercial.** Sus objetivos son establecer un frente común para la solución de problemas, propiciar el intercambio de información en forma oportuna, encontrar canales adecuados ante instancias gubernamentales para la solución de problemas y mayor acercamiento con la industria. Para 1998 era presidente de este comité el contador Alfredo Martínez Espinoza, entonces director de compras de perecederos de Gigante.

**Comité de Comercio Exterior.** Que tiene como objetivos promover la simplificación y desregulación administrativa en materia de importación y exportación, así como la exportación de productos mexicanos y lograr la aplicación de prácticas leales de comercio exterior. Para 1998 su vicepresidente era el ingeniero Gilberto Aguilar Desordo, en representación de Gigante.

**Comité de Prevención de Pérdidas.** Objetivos, identificar y establecer la metodología que norme las acciones que permitan prevenir y/o disminuir los faltantes. Para 1998 era vicepresidente el señor Leonardo Pérez, en representación de Gigante.

**Comité de Recursos Humanos.** Cuyos objetivos son intercambiar experiencias, fomentar vínculos profesionales, proponer solución a problemas comunes, fomentar eventos de actualización, mejorar la imagen del área de recursos humanos, incrementar y mejorar las relaciones con aquellas autoridades y organismos cúpula que permitan hacer eficiente la difusión de los recursos humanos. Para 1998 el vicepresidente era el licenciado Ramón Enríquez Gutiérrez Manjarrez, en representación del Grupo Gigante.

Por parte de la ANTAD se vienen realizando cursos y publicando "manuales de adiestramiento" con los siguientes títulos: Inducción a nuevos empleados, Cómo tratar las quejas de los clientes, La cortesía es trabajo de todos, Guía para el adiestramiento en tiendas y otros.

Como se apreciará, nos encontramos con que no sólo Grupo Gigante funciona de manera integrada, sino el conjunto de los grupos comerciales que operan en el país tienen establecidos mecanismos y políticas comunes para obrar en beneficio de sus intereses y para limitar la competencia que puede llegar a perjudicarles.

## V. INFORMACIÓN SOBRE EL GRUPO GIGANTE

Grupo Gigante, inició operaciones hace más de cuarenta años con su establecimiento Gigante Mixcoac de la Ciudad de México. Durante el tiempo que tiene de existencia, ha integrado a otras empresas que en el pasado fueron sus competidoras. Es el caso de la cadena de tiendas ASTRA, que las adquiere en 1987 con 23 establecimientos que operaban en el norte del país; El Sardinero que en 1992 se incorpora con 8 tiendas y, de las 30 tiendas de Blanco Sucesores, S.A. de C.V., cuyo nombre comercial era Bodegas Blanco<sup>1</sup> y que también en 1992 se integraron a Gigante, por cuanto a ésta última cabe señalar, que se integraron como Bodegas Gigante, conservaron mucho de su administración, políticas comerciales, formas de organización e incluso en lo fundamental, las reglas de la relación laboral que tenían establecidas.

Gigante opera a la fecha con centros comerciales prácticamente en todo el país y sólo aproximadamente en cinco estados de la República no ha logrado tener presencia, en virtud de que se han abierto y a la vez cerrado diversos establecimientos.

Los principales funcionarios del Grupo Gigante son: Ángel Lozada Gómez, Gerente General y Ángel Lozada Moreno, Gerente

.....

1 No está de más referir que el propio centro comercial Blanco, con anterioridad en la década de los setenta, había integrado a otro centro comercial de corta vida y que operó bajo el nombre comercial de MÁS.

General Adjunto. Padre e hijo se encontraban, para 1994, dentro de los 179 empresarios más destacados del país, por su capital e importancia en la economía y para 1998 dentro de los 100 empresarios de estas características. La revista Expansión, en 1998 colocó a Lozada Gómez en el vigésimo tercer lugar de importancia en función al monto de su capital contable, que ascendía a 7,142 millones de pesos para 1997.

No esta de más señalar el origen de este empresario, quien llegó al país en 1923 procedente del norte de España, estableció en 1940 la Comercial de Apan en el estado de Hidalgo, tienda de la que surgiera con posterioridad el gran consorcio.

Es el caso también señalar, por las funciones que realizan, la presencia en el Grupo de los señores Arturo Treviño Castellano, Director General Corporativo y Rafael F. Esquivel Méndez, Director de Recursos Humanos.

Gigante se vincula con el Grupo Financiero BANAMEX ACCIVAL, hecho que se corrobora en tanto que Ángel Lozada Moreno forma parte, como consejero propietario del Consejo de Administración de esta institución financiera y porque es con la que opera, entre otras transacciones, la tarjeta de crédito Gigante.

Grupo Gigante, S.A. de C.V., es una empresa que presta servicios y ofrece diversos productos al consumidor final a través de las siguientes tiendas: Gigante, Super G., Bodega G., Toks, Office Depot, Radio Shack y Carrefour (ver cuadro 5).

*Cuadro 5*

**ESTRUCTURA DEL GRUPO A FINALES DE 1997**

EMPRESA	% DE LAS VENTAS
Gigante	63.3
Super G.	7.8
Bodega G.	16.9
Toks	1.5
Office Depot	1.7
Radio Shack	0.7
Carrefour	8.8

**Fuente:** Investigación directa de los autores.

En realidad, las tres primeras tiendas son las que podemos identificar como de cierta tradición dentro del Grupo y posiblemente aceptar que la cuarta la tenga también, a pesar de que empezó a operar hasta los años setenta. Las tres últimas, son resultado de la integración comercial con empresas extranjeras, que se da en los últimos años y que se incrementa en el contexto del TLC.

El Grupo operaba para 1997 de la siguiente manera:

- A) 113 tiendas Gigante en 28 ciudades de la República. Conviene señalar que se dio un proceso significativo de disminución de estos establecimientos ya que para 1995 tenía 121 establecimientos y para 1996 se redujo a 117, terminando en el año siguiente con una nueva reducción. Operan bajo la razón social de Gigante, S.A. de C.V.
- B) 25 establecimientos en 21 ciudades de la República con la denominación de Super G.
- C) 39 Bodegas Gigante en el país. Originalmente existió una alianza con Fleming Companies Inc. de EU y operaron parcialmente bajo el nombre de Gigante Fleming, S.A. de C.V., con tres de los establecimientos. Para principios de 1998, se compra al socio sus acciones y quedó totalmente en manos del Grupo bajo la denominación Bodega Gigante, S.A. de C.V.
- D) Desde algunos años atrás, operan 29 cafeterías y 5 restaurantes en seis ciudades de la República bajo el nombre de cafeterías Toks, S.A. de C.V.
- E) En el caso de Office Depot, se trata de una inversión conjunta con Office Depot Inc. de EU que inició operaciones con 2 tiendas en 1995, para 1996 tenía 7, en 1997, 14 y a la fecha 17, en seis ciudades de la República, que operan bajo el nombre de Office Depot de México, S.A. de C.V.
- F) Radio Shack es una inversión con Tandy International Corporation de EU que opera en 15 ciudades de la República con 47



establecimientos y se especializa en electrónica. La razón social es Radio Shack de México, S.A. de C.V.

Gigante estableció en abril de 1994 una alianza con Carrefour de Francia, creando una empresa denominada Grandes Superficies de México, S.A. de C.V., alianza que terminó en el primer semestre de 1998 mediante la venta que hizo Grupo Gigante a su socio Carrefour de Francia del 50% de la participación que tenía en la empresa.

La interpretación que hace Expansión (1998: 16) de la separación, descansa en la idea de que la familia Lozada era conservadora respecto del ritmo de crecimiento que a la empresa se le daría, cuestión que no compartimos. Tampoco puede entenderse lo corto de esta alianza, con base en que la tienda no fuera rentable, ya que para 1996 operaban 13 almacenes en diez ciudades del país y representaban el 8.1% de las utilidades del Grupo Gigante. Pensamos que por tratarse de una firma francesa y como la fusión dominante, en el contexto del TLC se dio con firmas norteamericanas, se hizo necesaria esta separación.

Controtiendas, S.A. de C.V., es el aparato inmobiliario que administra los inmuebles en los que se localizan las tiendas comerciales, incluyendo el trato con los almacenes y pequeños comercios a los que les comparte espacio en las plazas que forma.

Servicios Gigante, S.A. de C.V., es la empresa que presta los servicios administrativos al Grupo y Servicios Toks, S.A. de C.V., es la que presta estos servicios a las cafeterías del mismo.

El crecimiento e inversión de la empresa presenta diversas características. En el Informe anual de 1996 el Presidente del Consejo de Administración reportó que:

- ◆ Se incrementaron 72% las utilidades de operación, siendo la utilidad neta 611 millones de pesos.
- ◆ Las inversiones que el Grupo realizó, se canalizaron hacia las tiendas Carrefour y Office Depot.

- ◆ En el año el capital se incrementó, primero con 1,000 millones de pesos y posteriormente con 475 millones.
- ◆ Se redujeron los gastos operativos en 14.9% equivalente a 452 millones de pesos, reducción que creemos tuvo que ver con la disminución del número de empleados que prestan servicio, como consecuencia del cierre de establecimientos que experimentó.

En el Informe anual de 1997 el Grupo reporta que:

- ▶ Se observó reactivación económica en el sector de autoservicio a partir del segundo semestre de 1997, prácticamente como repunte posterior a los efectos que dejó la devaluación de diciembre de 1994.
- ▶ Se incrementaron en un 36.3% las utilidades de operación de 1996.
- ▶ Las ventas en 1997 fueron 2.2% superiores a las del año anterior.
- ▶ En el año se reestructuró, a largo plazo, la deuda que el Grupo tiene por 725 millones de pesos. Es importante destacar las diferencias financieras que tiene con su competidora CIFRA, la que contrató su deuda en dólares, lo que posiblemente tenga que ver con que CIFRA tiene más margen de importación.
- ▶ Durante el año, con una inversión de 539 millones de pesos, se inauguraron 2 tiendas Gigante, una cafetería, 6 establecimientos Office Depot y un Centro de Distribución.
- ▶ Se inició un proyecto de renovación de 35 tiendas que implicó transformaciones como cambios de techos, modificación en la distribución de las tiendas, nuevo mobiliario y equipo de refrigeración, iluminación, decoración y anuncios.
- ▶ Se ampliaron los servicios que el Grupo presta a recepción de órdenes de pago en dólares a través de MoneyGram.

- ▶ Se celebró contrato con BANAMEX para el manejo de una tarjeta de crédito Gigante.

Para el primer trimestre de 1998 se reportó que el Grupo presentaba las siguientes características:

- ✦ Ya no incluye las operaciones de Carrefour pues se ha concluido con su venta.
- ✦ La utilidad neta en el primer trimestre subió 9.1% al pasar de 166 millones a 181 millones de pesos.
- ✦ Se instalaron una Bodega G. en el área metropolitana, 3 tiendas Office Depot en Tijuana, Guadalajara y León, Guanajuato y 2 cafeterías Toks en las ciudades de México y Guadalajara.

Para el segundo trimestre de 1998, el mismo indicador señaló que:

- ▶ La utilidad neta del semestre subió de 215 millones de pesos en el mismo periodo de 1997 a 441 millones, pero al incluirse dentro de ellas el producto de la venta de las acciones de Carrefour, en realidad la utilidad regular fue de 245 millones, también superior que el año anterior.
- ▶ De la venta de Carrefour ingresó la cantidad de 1,662 millones de pesos teniendo una utilidad neta de 196 millones.
- ▶ Al pagar 250 millones de pesos de deuda de largo plazo, quedaron con una deuda de 475 millones.
- ▶ Se instaló una tienda Gigante en Tijuana, una tienda Office Depot en Ciudad Juárez y una cafetería Toks en la Ciudad de México.
- ▶ La operación del Grupo podemos apreciarla en el cuadro 3.

Para el tercer trimestre de 1998 se informó que:

- ✦ La utilidad neta en este trimestre ascendió a 147 millones de pesos en el mismo periodo de 1997.

- ▲ La utilidad de operación del trimestre fue de 115 millones de pesos, lo que representó un 30.1% superior al mismo periodo de 1997.
- ▲ Para este periodo las ventas a tiendas iguales crecieron un 2% sin considerar las tiendas Carrefour y en ventas totales de enero-septiembre de 1998 crecieron el 6.5%, 2.0% menores en términos reales al mismo periodo de 1997.
- ▲ En julio de 1998, se cerró la tienda Gigante la Viga que fue demolida y en el terreno se ha iniciado la construcción de un centro comercial donde operará una tienda Gigante con 8,000 metros cuadrados de área de ventas, en el mismo lugar se instalará un establecimiento de Office Depot y una cafetería Toks.
- ▲ En este periodo se inauguraron 2 tiendas Office Depot (una en la Ciudad de México y otra en Monterrey), además de incorporar al Grupo las operaciones de "Casa La Daga" lo que permitió adicionar 6 tiendas a estos establecimientos. Asimismo, se terminó la remodelación de 6 tiendas, para a finales del año alcanzar las 24 y la apertura de 3 tiendas Gigante, una Bodega, una Super G., 9 Office Depot y 2 cafeterías más.
- ▲ La operación del Grupo podemos apreciarla en el cuadro 6.

Cuadro 6

## GRUPO GIGANTE S.A. DE C.V.

EMPRESA	NÚMERO DE TIENDAS			NÚMERO DE EMPLEADOS			NÚMERO DE CIUDADES			% DE VENTAS DEL GRUPO		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997
Gigante	121	117	113	21,404	20,195	19,418	31	30	28	76.2	66.5	63.3
Bodega Gigante	39	35	38(39)	3,940	3,954	3,956	21	19	20	14.7	14.7	16.9
Super Gigante	22	26	25	1,773	2,064	2,090	6	8	8	6.1	7.6	7.8
Toks		35	34		1,987	1,884		6	6		1.5	1.5
Office Depot	2	7	14	132	490	872	1	3	6	0.3	0.9	1.7
Radio Shack		47	45		265	308		15	13		0.6	0.7
Carrefour	7	14	13	2,426	4,011		4	10		4.9	8.1	8.8

Fuente: Investigación directa de los autores.

## VI. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS

A finales de 1995 se inició un proceso para modernizar y mejorar la productividad:

- A) Se instrumentaron ajustes organizacionales que implicaron apoyo a las áreas de sistemas y telecomunicaciones, a los procesos de negocios, a la logística y distribución y también la conformación de una Dirección de Sistemas y Logística, que inició el análisis y definición de cargas de trabajo, instrumentó la reducción de personal e instaló nuevos sistemas de control y capacitación. Este proceso ha representado reducciones de personal que van, en el caso de Gigante, de 21,404 trabajadores que laboraban para 1995 a 20,195 en 1996 y 19,428 en 1997.
- B) Se inició la utilización del lector óptico y del código de barras, sistemas que garantizan en el nivel internacional la identificación del producto y otras características del artículo que se pone a la venta. En esta forma, se resuelven históricos problemas de sustracción de mercancías que el comercio tenía y se reducen, de manera significativa, los requerimientos de personal en estas actividades que pasan a ser de la responsabilidad del productor.
- C) Por el lado de las compras que realiza Gigante, también han reducido sus requerimientos de personal, ya que como consecuencia de las políticas que se establecen en la ANTAD, se logra que los proveedores les coloquen el producto en las propias tiendas e incluso atiendan a la clientela, así como en el caso de los departamentos de ropa, es responsabilidad del jefe de departamento de cada establecimiento el que realice de manera directa la compra que va requiriendo.
- D) Paralelamente se inició también, un proceso de modernización de las instalaciones denominado "renovación Gigante", detrás del cual se esconde una radical transformación de la

tienda en una de absoluto autoservicio, prescindiendo de trabajadores a su servicio, utilizando los que aportan los proveedores y descansando, de manera importante, en la participación de los propios consumidores que pesan, envasan, transportan el producto e incluso remuneran al empaquetador.

- E) Instalación de una red de comunicación que permitió una integración horizontal y vertical de la empresa, prácticamente en todos sus espacios de funcionamiento de manera permanente y en función a los requerimientos de operación. Enlaza a todas las tiendas Gigante, Bodega Gigante y Super G. entre sí y con las oficinas centrales y regionales, opera con lenguajes y sistemas preestablecidos en economía de trabajo y trámites para evitar el error humano.
- F) Instalación de un sistema de transferencia electrónica de fondos, que le permite convertir de inmediato en capital las operaciones que realiza con tarjetas de crédito. Este sistema tiene mucho que ver con la integración financiera que el Grupo tiene y es un esquema que le ofrece reducción de tiempos en aplicar los abonos a capital que realiza.
- G) Manejo de más de quinientos productos, fundamentalmente alimenticios bajo la denominación “productos de selección gigante”, que siendo producción comercial de otras firmas, éstas aceptan darles una presentación propia para la cadena comercial que se las compra y en algunos casos, incluso, bajar el precio de venta.
- H) En resumen, se puede señalar que la modernización y los cambios tecnológicos implantados por la empresa significaron: intensificación del trabajo, reducción de la planta de trabajadores, requerimientos de mayor calificación de la mano de obra lograda a partir de imponer los nuevos controles y formas de operar, todo ello sin que se refleje en incrementos de salario.

## VII. CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES LABORALES EN GIGANTE

Gigante firma contrato colectivo por **establecimiento** y eso además de garantizarle estabilidad laboral a la empresa, le permite mayor movilidad. El número máximo de contratos que tiene con un sindicato es de 22, sin que un mismo sindicato contrate en más de una de las empresas. En esta forma, en ningún momento se puede pensar que se llegue a encontrar en jaque por razones laborales y coloca al sector comercial en condiciones de flexibilidad absoluta.

En un diagrama general que realizamos, encontramos que la zona metropolitana de la Ciudad de México, es en la que se encuentra ubicado el mayor poder sindical posible, detentando la titularidad de 22 contratos para número igual de establecimientos, pero también, es el que ofrece las mejores garantías de protección a la empresa, además de no ser la totalidad de los establecimientos que existen en la zona.

Tiene contratos colectivos firmados con 27 sindicatos y jamás ha enfrentado una huelga o tenido algún tipo de preocupación por las relaciones colectivas que tiene establecidas.

El personal formalmente afiliado a algún sindicato que labora, es un 65% del que labora al servicio del Grupo, lo que quiere decir que el resto del personal es de confianza. Este dato es importante de señalar, ya que a partir de los propios números que la empresa aporta, es factible apreciar que tiene personal de confianza por encima del porcentaje que debiera emplear.

En un balance inicial, podemos señalar que las relaciones laborales colectivas del Grupo Gigante, son expresión de las más experimentadas prácticas de contrato de protección en la historia de las relaciones laborales de nuestro país, prácticas que evitan el que proceda un auténtico reclamo de firma de contrato colectivo cuando se llega a dar. Es un procedimiento que beneficia a las direcciones sindicales corporativas que administran los contratos colectivos, desconociendo incluso a los trabajadores que representan, sin realizar consulta a las bases desde que se firma



el contrato colectivo y, recibiendo los beneficios políticos y económicos por la representación que ostentan y el pago de cuotas sindicales que reciben y de las que no rinden cuentas. El derecho de asociación en sindicato, la contratación colectiva misma y la dinámica de tranquilidad que priva en las relaciones laborales, son consecuencia de que en realidad no existe auténtica vida sindical y menos una real contratación colectiva, son expresión de supresión de derechos colectivos por medio del sindicato y contrato de protección.

La contratación colectiva, opera con prácticas perversas que anulan los derechos colectivos. Por lo general, desde antes de que se inaugure un establecimiento, ya se cuenta con contrato colectivo firmado y depositado en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del lugar. Este mecanismo impone prácticas clientelares de las direcciones sindicales que pretenden contar con la simpatía de la empresa, de los gerentes regionales y de los del establecimiento para que les otorguen la firma del contrato e incrementen por esta vía sus utilidades y desconocen totalmente los intereses y derechos de sus representados. Finalmente, expresan la importancia que en el esquema corporativo tiene ser dueño de un registro sindical de cobertura lo más amplio posible y de aplicación en una región determinada.

Por lo general, la empresa busca la contratación con representaciones sindicales sin importarle la afiliación, CTM, CROC o CROM, de un amplio espectro de actividades: empleados de comercio, oficinas particulares, mueblerías, restaurantes, similares y conexos, federaciones sindicales o uniones sindicales, con el objeto de que le presten una amplia cobertura y evitar la injerencia de cualquier otro sindicato que pudiera disputar la titularidad, sobre la base de una auténtica representación de los trabajadores y sus intereses.

Se da incluso el caso de regiones en las que la contratación de los trabajadores es directa con la empresa. Convocando ésta de manera pública y sin limitaciones para participar en procesos de selección de personal, sin que medie intervención alguna de organización sindical, lo que no quiere decir que no exista algún contrato firmado y depositado, que ofrece la cobertura que señalamos.

Por lo general, se establece la titularidad del contrato mediante divisiones regionales, por ejemplo, en el caso de la Ciudad de México, que es la plaza que tiene más establecimientos, la representación sindical en su mayoría la tiene Rubén Mayen Sánchez, bajo la denominación sindical de UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE CENTROS COMERCIALES MUEBLERÍAS, RESTAURANTES, SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA.

Otra implicación de esta forma de contratar, es que de estallar una huelga en algún caso de contrato firmado, sólo se hace por un sindicato y en los establecimientos en que éste detenta el contrato colectivo, que como señalamos sería en más de 22 establecimientos.

Esta forma de contratación, implica también que la empresa puede proponerle al trabajador, pasarlo de uno a otro establecimiento en los casos en que le conviene, pero el trabajador no puede pretenderlo, es decir, se pulveriza la unidad escalafonaria y reducen los espacios de movilidad para los trabajadores.

En realidad lo más importante para la empresa, es que ella sí actúa en grupo, incluso en actividades diversificadas y evita que el sindicato lo haga así, cuando menos en un mismo tipo de empresas, por ejemplo, en Gigante.

En términos de una auditoría externa que se realizó en marzo de 1998, la previsión social y los costos por primas de antigüedad son de los más bajos dentro de la empresa y con una tendencia a bajarlos aún más. Para 1996, ascendían a 273,271 pesos y para 1997 a 255,261.

Al operar el Grupo Gigante con políticas y sistemas más o menos comunes, como resultado de la asociación que establecieron, es factible decir que sus utilidades descansan fundamentalmente en su capacidad de extracción intensiva de plusvalía, que es poco o nada lo que aportan al producto y, fundamentalmente su aportación descansa en el esfuerzo humano realizado para poner en manos del consumidor el producto.

## VIII. RELACIONES LABORALES Y CONTRATACIÓN COLECTIVA

A partir de los elementos que hasta ahora hemos referido, es claro concluir que la contratación colectiva que tiene el Grupo Gigante, es de protección y en tal virtud no ha tenido modificaciones, ni ha requerido de ellas para realizarse la modernización de la empresa.

Los rasgos principales que caracterizan la contratación colectiva son los siguientes:

- A) **Límites estructurales al contrato colectivo.** Los contratos se firman con Gigante, S.A. de C.V., pero perversamente limitándolos para que rijan las relaciones laborales en **determinados establecimientos**, restringiendo así los derechos de asociación y contratación colectiva, que no tienen más alcance que en los establecimientos involucrados. Esta limitación, que pudiera entenderse como territorial y que deriva de la puerta que abre el artículo 391 de la LFT para que se contrate por establecimiento, fragmenta la contratación colectiva bajo el argumento de que diversos sindicatos fueron los que demandaron la titularidad del contrato por establecimiento en diversos momentos, es una maquinación de la empresa con la complacencia de las representaciones sindicales que intervienen, maquinación que coarta estructuralmente los derechos colectivos de los trabajadores al servicio de un grupo empresarial de las características del que estamos tratando, ya que impide la convergencia de intereses laborales de todos los trabajadores empleados.

La idea es pulverizar formalmente la relación laboral; no es el Grupo Gigante, S.A. de C.V., ni siquiera Gigante, S.A. de C.V., el que contrata y responde por el contrato colectivo, es cuando más el establecimiento el que responde frente a los derechos laborales. Tampoco son los derechos de todos los trabajadores al servicio de la empresa los que se discuten a la firma o revisión del contrato, supuesto en el cual los intereses

en juego del empleador son más preocupantes, se concretan en él o cuando más en los establecimientos en que determinado sindicato detenta la titularidad contractual. Los sindicatos así cumplen una función contraria a la que debieran realizar, pulverizan los derechos colectivos a cambio del poder político y económico que alcanzan sus representantes y que deriva de que son titulares de un registro sindical.

Esto seguramente implica más trabajo para la empresa que revisa, como dijimos, 27 contratos colectivos en vez de uno, pero a cambio de ello se beneficia al reducir el riesgo que representa la acción colectiva de poco más de 24,000 trabajadores.

Tampoco quiere decir esto, que las contrataciones colectivas celebradas cambian de manera significativa entre uno y otro, posteriormente señalaremos algunos de los más importantes cambios que encontramos. La empresa establece las pautas fundamentales en la contratación, ya que todos los contratos son más o menos uniformes y los sindicatos marcan diferencias secundarias como las que se aprecian entre el contrato colectivo heredado de Almacenes Blanco y los existentes.

- B) **Trabajadores de base.** Todos los contratos colectivos que operan en Gigante, S.A. de C.V. contemplan dos tabuladores. El general, que tiene aplicación para todos los trabajadores, salvo los panaderos y el de panaderos. El tabulador general contempla las 22 categorías que ilustramos en el cuadro 7. Por excepción, en algunos contratos aparece también la categoría de chofer de camioneta lo que no nos puede llevar a suponer que en los casos en que no se contempla esta categoría no se requiera el servicio, en todo caso, se cubre como trabajador de confianza (ver cuadro 7).

El segundo tabulador que mencionamos, el de los panaderos, se hereda de una vieja condición de trabajo que desde el siglo pasado se impuso en el sector de panaderos: el salario se define a destajo y la producción más descalificada, la de pan francés, alcanza en una jornada regular poco más o menos un salario mínimo.

**CATEGORÍAS**


---

Auxiliar general
Auxiliar entrenamiento supermercado
Auxiliar supermercado
Vendedor supermercado
Auxiliar entrenamiento tienda
Auxiliar tienda
Vendedor tienda
Auxiliar farmacia
Vendedor farmacia
Auxiliar de intendencia
Auxiliar intendencia titular
Pulidor
Auxiliar mantenimiento
Auxiliar mantenimiento titular
Tablajero/pescadero en entrenamiento
Tablajero
Pescadero
Tablajero titular
Tablajero titular "A"
Cajera en entrenamiento
Cajera
Cajera titular
<b><i>Departamento de pan</i></b>
Maestro pastelero
Mtro. francesero/bizcochero
Segundo francesero/bizcochero/pastelero
Oficial francesero/bizcochero/pastelero

---

**Fuente:** Investigación directa de los autores.

- C) **Trabajadores temporales.** Algunos de los contratos colectivos vigentes, refieren este tipo de contratación y la sujetan a las mismas reglas del contrato de trabajadores de base por cuanto a titularidad del contrato, tabulador y requisitos del personal.
- D) **Trabajadores de confianza.** La empresa tiene amplia libertad para definir y contratar trabajadores como de confian-

za, sin que en los contratos colectivos se establezcan límites de ningún tipo. Incluso existe, un contrato, el heredado de BLANCO, con una ambigüedad en beneficio de la empresa al consignar que **la empresa determina** cuando las plazas son de confianza, en términos de los artículos 9 y 11 de la LFT. Esto, el sindicato titular no lo discute o cuestiona en forma alguna, como tampoco lo hizo al firmar los respectivos contratos después de una disputa por titularidad a la venta de Almacenes Blanco a Gigante. No existe en ninguno de los contratos firmados, el límite que representa un porcentaje de plazas de confianza al que de manera general se puede recurrir para establecer un mínimo de control a la empresa, en realidad formalmente ésta podría contratar, si se lo propusiera, tantos trabajadores de confianza como quisiera, únicamente cuidándose de denominar la contratación de manera diferente a las que se encuentran establecidas en los tabuladores contractuales que son generales.

Al no encontrar dentro del tabulador convenido con los sindicatos a los trabajadores administrativos, inferimos que todas las actividades de este tipo se realizan por trabajadores de confianza, sin olvidar que incluso, existe una tercera empresa, que como independiente, se encarga de la administración del Grupo.

- E) **Salario.** El salario se encuentra definido de dos maneras vinculadas a las diferencias del tabulador. Para los trabajadores en general, según su categoría y el tabulador al que pertenezcan.

Se parte de que existe cierta homologación salarial entre todas las tiendas del Grupo e incluso, con los salarios de otros grupos, pero existen también discrepancias importantes entre los tabuladores convenidos en los 27 contratos colectivos vigentes, que responden a diferencias de zona geográfica, pero también de mejores negociaciones salariales llevadas a efecto por las distintas representaciones sindicales, que en algunos casos simplemente firman lo planteado

por la empresa y seguramente en otros tienen mejores condiciones para lograr un poco más.

Por cuanto a los panaderos, como con anterioridad lo señalamos, perciben salario a destajo que varía según el tipo de pan que elaboran y tienen establecido un salario de garantía relacionado con la jornada de trabajo.

- F) **Cláusula de exclusión por ingreso.** Los contratos establecen la cláusula de exclusión, que faculta a las representaciones sindicales involucradas a presentar candidatos para cubrir las plazas vacantes, pero los requisitos que los candidatos deben cumplir, los determina la empresa de manera unilateral y en cada caso no participando los sindicatos en forma alguna.

Complementariamente, los sindicatos tienen un límite temporal de setenta y dos horas para presentar candidatos y de no proponerlos, la empresa contrata de manera directa, remitiendo al trabajador con el sindicato para su admisión a la organización.

Por la experiencia recogida en trabajo de campo e incluso por las convocatorias que publica Gigante para llamar a contratación de trabajadores, inferimos que en la práctica los sindicatos no ejercen el derecho, entre otras razones, porque el mercado de salarios ofrecido no es de tales características como para suponer que exista una lista de personas, que por medio de la organización pretendan conseguir trabajo. Se tiene la cláusula de exclusión positiva, pero no es costeaable ejercerla.

- G) **Perfil de los trabajadores.** Por los requisitos que la contratación colectiva señala para ingreso, inferimos que se trata de un sector de trabajadores de baja calificación, ya que se les demanda tener secundaria terminada, edad mínima de 16 años y constancia de antecedentes penales e incluso, si tomamos en cuenta que por razón de mercado de trabajo, los sindicatos no ejercen la cláusula de exclusión para efectos de ingreso, en realidad la empresa contrata con absoluta libertad.

La población trabajadora en este centro comercial y generalizable a los demás, podemos afirmar, con base en entrevistas realizadas, que es flotante, con importantes expresiones de lumpenización, escasa calificación incluso en tecnologías y habilidades, que limita en mucho sus conductas como consecuencia de los mecanismos de represión disciplinaria que la empresa establece y, que en la década de los noventa se enfrenta a las consecuencias de la implementación de cambios tecnológicos, como el código de barras y el lector óptico, cambios que la capacitan en cierto grado, pero que la controlan aún más, que lo que con anterioridad estaba.

Es un personal en permanente proceso de capacitación por la introducción de los cambios tecnológicos que referimos, pero que en la medida en que no es muy común que genere antigüedad en el servicio, las propias calificaciones que obtiene se pierden con relativa facilidad. No obstante ello, la empresa realiza permanentemente cursos de capacitación y de integración de la conducta a los requerimientos de la empresa, cursos que además de ser obligatorios, responden a las motivaciones de eficiencia, puntualidad, calidad y servicio que la empresa tiene.

Un requisito más que se señala a los trabajadores de Gigante, es la disponibilidad de horario para trabajar, debido a que están sujetos a posibles cambios que la empresa requiera. Esta condicionante, limita a un buen número de trabajadores estudiantes para pretender laborar en este sector o los obliga a dejar la escuela.

De acuerdo con los compromisos establecidos por Gigante en la ANTAD, ésta organiza, supervisa e imparte cursos de capacitación entre el personal, cursos de contenido prioritariamente conductistas, de subordinación y sometimiento acrítico con planteamientos del siguiente corte: decálogo de una actitud de servicio, la cortesía es trabajo de todos, cómo integrar al nuevo trabajador a la empresa y otros del mismo corte.



- H) **Funciones de trabajo, polivalencia.** Los diversos contratos colectivos celebrados, contemplan la posibilidad de que la empresa emplee a sus trabajadores en actividad distinta a la de su contrato, cambiarlos de un puesto a otro o de departamento, con la única limitación de no reducirles el salario.
- I) **Límites a la estabilidad.** Los contratos colectivos establecen tres supuestos que definen la estabilidad en el empleo. El primero, los trabajadores de ciertas categorías: auxiliar de supermercado, auxiliar de tienda, auxiliar de intendencia titular y cajera, están sujetos a un periodo de prueba de treinta días, durante los cuales la empresa los puede separar sin responsabilidad, si estima que no tienen la capacidad requerida para el trabajo encomendado. El segundo supuesto, consignado en otro de los contratos, es someterlos a un periodo de entrenamiento hasta de tres meses con el salario más bajo, el de auxiliar general y durante este periodo, la empresa puede determinar que no tienen la capacidad requerida para el trabajo y separarlos; los trabajadores que se encuentran en este supuesto son vendedores de supermercado, vendedor de tienda, vendedor de farmacia y cajera titular. El tercer supuesto, contemplado en algunos de los contratos colectivos firmados, es que todos los trabajadores de nuevo ingreso deben someterse a un periodo de entrenamiento de tres meses, con el salario más bajo y durante el cual la empresa los puede retirar por considerarlos incapaces para el trabajo que realizan.

Esta limitación a la estabilidad en el empleo, se encuentra por atrás de las garantías que la ley señala, ya que de acuerdo con ésta, no existen los contratos a prueba, ni son los periodos de entrenamiento límites a la estabilidad en el empleo.

- J) **Contrato por obra determinada.** En los contratos colectivos, se renuncia a la titularidad en caso de que se realicen trabajos por obra determinada de instalación de maquinaria, construcción, reparaciones o acondicionamiento de edificios,

instalaciones eléctricas o sanitarias. En vez de que el sindicato contemple la posibilidad de detentar la contratación colectiva para abrir la viabilidad de la contratación por obra determinada, contratación que es importante si consideramos que permanentemente la empresa está en trabajos de renovación de tiendas y por medio de la renuncia a la titularidad de esta cláusula la entrega a la empresa.

- K) **Escalafón por aptitud.** Los ascensos se dan por escalafón, previa demostración de contar con los conocimientos necesarios y aptitudes requeridas por la empresa para la plaza y quedando el trabajador sujeto a un periodo de prueba de tres meses. En todo caso, es la empresa la que determina, en igualdad de condiciones (categoría inmediata inferior), quién es el trabajador que cumple con mejores requisitos de conocimientos y aptitudes. El último criterio a tomar en cuenta es la antigüedad.
- L) **Cláusula de exclusión por expulsión.** Es particularmente negativo, el que se encuentre establecida esta cláusula en los contratos colectivos que rigen en Gigante, sobre todo, si tenemos en cuenta que las direcciones sindicales son abiertamente entregadas a la empresa y, en consecuencia, cualquier trabajador que intente luchar por auténtica vida sindical, con la mayor facilidad puede ser expulsado del sindicato perdiendo el trabajo. Con base en el trabajo de campo realizado, podemos señalar también, que gran parte de los trabajadores ignoran incluso cuál es el sindicato que los representa, se sigue la práctica de que al contratar firman también su afiliación al sindicato y ni siquiera asisten al local sindical para ello, ignoran los estatutos de la organización sindical y en el mejor de los casos saben quien es el trabajador que funge como delegado del establecimiento.
- M) **Jornadas flexibles.** En los contratos colectivos se repite la disposición de la ley que establece la jornada diurna de 48 horas, la mixta de 45 y la nocturna de 42, pero en perjuicio

de los trabajadores la empresa queda facultada para modificar la hora de entrada y salida de trabajo y, para repartir la jornada en horarios de acuerdo con sus necesidades de operación, aún cuando se indica que lo realizará de mutuo acuerdo con el sindicato. Tratándose de contratos de protección, resulta ser también negativa para los trabajadores ya que, como la propia empresa lo señala, nunca ha tenido problemas importantes con los sindicatos y pensamos que para los trabajadores esta unilateralidad, seguramente no es lo mejor en sus condiciones de trabajo.

En el caso de los trabajadores panaderos, la jornada podrá determinarse en horarios diurnos y mixtos y el tiempo extra se estima compensado con la prima de producción que es el precio del trabajo a destajo.

- N) **Flexibilidad en los días de descanso obligatorio y en los periodos vacacionales.** La empresa determina, de manera unilateral, los trabajadores que deben laborar en los días de descanso obligatorio y, de común acuerdo con el sindicato, el programa anual de vacaciones, considerándose falta injustificada no acatar las determinaciones al respecto.
- O) **Unilateralidad en la capacitación y adiestramiento.** Los programas de capacitación y adiestramiento los define e instrumenta la empresa de acuerdo con sus necesidades y, los trabajadores quedan obligados a capacitarse de acuerdo con los programas y planes que autorice la Secretaría del Trabajo.

La participación de los trabajadores en la definición e instrumentación de la capacitación y el adiestramiento, se reduce en todos los contratos a una función de vigilancia por medio de representación en las correspondientes comisiones e incluso, se da el caso de contratos que contienen cláusula en el sentido de que: para que un trabajador pueda optar por capacitarse en una actividad que no es la de su nombramiento, lo puede hacer sólo cuando la empresa determine que cumple con los requisitos psicosomáticos que requiera la

ocupación de que se trate, cuando no se afecten los derechos de otros trabajadores y cuando las necesidades de la empresa permitan su cambio al sector que pretende capacitarse.

P) **Prestaciones por arriba de la ley.** En realidad, son de muy secundaria importancia y en algunos casos diferentes de contrato a contrato, podemos agruparlas de la siguiente manera:

- ◆ Licencias con goce de salario.
- ◆ En caso de defunción de un familiar en primer grado.
- ◆ En caso de nacimiento de un hijo, señalándose que sea de la esposa legítima.
- ◆ El día de cumpleaños del trabajador, con una antigüedad superior al año.
- ◆ En algunos contratos y para los panaderos, el 5 de diciembre de cada año que se celebra el aniversario del Sindicato de la Industria del Pan.
- ◆ Aguinaldo equivalente a treinta días de salario.
- ◆ Premio de asistencia para las cajeras de 46 pesos mensuales.
- ◆ Incentivo de productividad mensual para las cajeras, de 172 pesos mensuales para el 25% de la plantilla y de 86 pesos mensuales para otro 25% de la plantilla de cajeras. Esta prestación se define con los requisitos de productividad en el reglamento interior de trabajo y tiene que ver con eficiencia en la prestación del servicio determinada por carencia de errores y monto de clientes atendidos.
- ◆ Pago de 300% del salario a los trabajadores que laboren en días de descanso obligatorio.
- ◆ Pago de un subsidio de incapacidad, en caso de enfermedad que cubre las remuneraciones que el IMSS no satisface en estos casos.
- ◆ Pago de transporte de los trabajadores que salgan después de las 22:30 horas, cuando tengan que quedarse para hacer inventario o realicen ventas nocturnas.

- ◆ Vacaciones y prima vacacional de 35% del salario.
- ◆ Un descuento de 10% en la compra de mercancías de primera necesidad.
- ◆ Para los panaderos que intervengan en la elaboración, una rosca de reyes y un pan de muerto de un kilogramo.

Q) **Exámenes médicos obligatorios.** La empresa, por contrato colectivo, tiene la facultad de determinar unilateralmente el que los trabajadores se sometan a exámenes médicos.

R) **Previsión social.** Por contrato colectivo, todos los trabajadores de Gigante pierden la prima de antigüedad a cambio de un seguro de retiro voluntario pagado por una aseguradora. En algunos casos, puede resultar conveniente, en la medida en que el monto de la remuneración sea mayor, pero en principio resulta desagradable la formulación, toda vez que pretender cobrar el referido seguro, implica previamente la firma del finiquito en beneficio de la empresa. De esta manera Gigante resolvió, con mecanismos financieros modernos y castrando los derechos laborales, las posibles reclamaciones de reinstalación o indemnización constitucional.

S) **Negación de la relación laboral de los empacadores.** En este sentido, se da una de las indignidades más grandes, sindicatos y empresa acuerdan en todos los contratos colectivos celebrados, que los empacadores (que por lo general son menores de edad) no son trabajadores al servicio de la empresa y en tal virtud, el contrato colectivo no los protege, ni tienen salario ni estabilidad en el empleo, sin embargo, la empresa los controla, les señala horario, supervisa y coordina sus labores, les impone uniforme para realizar sus funciones y el derecho de los prestadores de este servicio es tan solo la propina que reciben del usuario de la tienda.

T) **Concesiones.** En la medida en que el tabulador se encuentra definido, de manera general podemos decir que para otras actividades que en algún momento se realizan en los esta-

blecimientos, los sindicatos no negocian ni reclaman titularidad, ya que no existe en los contratos colectivos acuerdo alguno al respecto que se los permita. En algunos de los contratos encontramos incluso, la disposición explícita de que los estacionamientos pueden ser administrados por la propia empresa, caso en el cual los trabajadores de éstos serán de la categoría de auxiliar general o pueden ser concesionados a un tercero, supuesto en el cual el sindicato deja de intervenir.

Adicionalmente, existe otra franja de trabajo importante que se realiza en los establecimientos, al margen de los contratos colectivos firmados y que es la que ha sido denominada como de publicidad y promoción. Esta actividad la concesiona Gigante, entre otras, a una empresa denominada Super Red, S.A. de C.V., tercera empresa que se dice es especializada y que lleva personal propio, desde 1994, bajo las categorías de personal de centros de canje, demostradoras, degustadoras, promotores, edecanes y anaqueleros.

Estas empresas prestan servicios a distintos grupos comerciales, cubren lo que denominan comercialización de medios en el punto de venta en el autoservicio, que se concreta en la publicidad sonora y visual en las tiendas comerciales y en la publicidad personal que realizan sus trabajadores.

- U) **Personal de proveedores.** El contrato colectivo tampoco niega la posibilidad y los sindicatos permiten que personal al servicio directamente de los proveedores, en muchos casos contratado con salario definido a porcentaje de ventas, labore en los establecimientos. Este tipo de contratación se viene generalizando cada vez más.

## BIBLIOGRAFÍA

Contratos Colectivos de Trabajo celebrados entre Gigante y diversos sindicatos.

**Revista Expansión** (1998). núm. 735, 25 de febrero, p. 16.

Página Internet de:

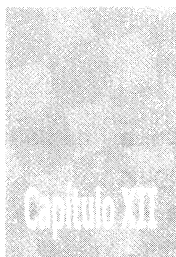
ANTAD: [www.antad.org.mx](http://www.antad.org.mx)

BANAMEX: [www.banamex.com](http://www.banamex.com)

Comercial Mexicana: [www.comercialmexicana.com.mx](http://www.comercialmexicana.com.mx)

Grupo Gigante: [www.gigante.com.mx](http://www.gigante.com.mx)

Soriana: [www.soriana.com.mx](http://www.soriana.com.mx)



# Condiciones de trabajo en la industria de la confección en el D.F.

***Jaime Díaz Marín\****

El contexto en el que se desarrolla la industria en nuestro país se encuentra trastocado por diversos elementos de carácter económico, político y social. Estos cambios, han generado acciones al interior de las organizaciones, las cuales se encaminan a empatar la gestión cotidiana de la empresa con los requerimientos del mercado.

De este modo es que surgen diversas estrategias, donde se intenta vincular modificaciones en la organización del trabajo con compra de maquinaria y/o sistemas de administración de recursos humanos. Sin embargo, son variados los modelos productivos que conviven en

.....  
\* Profesor de la UAM Xochimilco y miembro del equipo de investigación de la Dirección Ejecutiva de Estudios del Trabajo de la Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del D.F.



un mismo tiempo y espacio, así como muchas combinaciones de las posibles acciones a seguir.

Para buena parte de la industria, la apertura comercial fue el agente generador de cambio, lo cual en nuestro país, junto con el llamado error de diciembre, conformó un panorama complejo, donde algunos sectores salieron como los grandes ganadores, mientras que otros vieron su fin. Para la industria del vestido estas dos situaciones se presentaron en un corto plazo. Por un lado, la apertura comercial permitió tener acceso **preferencial** al mercado de Norte América, pero también, dentro del mercado nacional se generó la competencia con los productos de origen asiático: "...la importación de prendas de vestir aumentaron de 7.2% del consumo nacional en 1989 a 22.3% en 1994" (Época, 1998).

Estas situaciones dieron pie a la generación de diversas estrategias por parte de los empresarios del vestido, entre las que se puede observar el crecimiento de un sistema de subcontratación, que si bien ya usado de manera tradicional en esta rama, ahora tomará nuevas formas donde se incluye un aparente **riesgo compartido** entre quien maquila y quien da a maquilar. Aparente porque el dueño de la empresa que maquila es generalmente un trabajador despedido de la primera, el cual a partir de su liquidación (pagada en muchos casos con maquinaria) y un préstamo de su expatrón, monta un taller y previo acuerdo de cumplimiento de cuotas de producción se inicia el negocio, sin más responsabilidad para el expatrón que tomar en cuenta como primer proveedor al extrabajador y dotar de trabajo mientras existe la necesidad, pero en el caso de no haber, la empresa maquiladora tendrá que buscar sus clientes externos que solventen los gastos y pago del préstamo, el cual generalmente está asegurado con la cuota de producción acordada.

Otro recurso de las administraciones, es la incorporación de estrategias de gestión de recursos humanos, donde se involucran bonos (más allá del destajo) y acciones que permitan dar respuesta al cambiante mercado que enfrentan las empresas.

El presente texto intenta dar cuenta de las estrategias de gestión de los recursos humanos empleadas en la industria del

vestido en el D.F., a través del estudio realizado por la Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del D.F. (STyPS del GDF, 1998).

Para tal fin, el documento se ha estructurado en tres grandes apartados: condición de la industria del vestido, el perfil de la fuerza de trabajo y tendencias en la gestión de los recursos humanos dentro de la industria del vestido en el D.F.

El estudio efectuado por la STyPS del GDF contempló la aplicación de dos cuestionarios: a) aplicado aproximadamente a 250 empresas de la rama de la confección, ubicadas dentro del D.F. y b) dirigido a 4 trabajadoras de cada una de las empresas visitadas. La muestra fue diseñada con los datos del padrón del Sistema de Información Empresarial (SIEM), de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la lista de miembros de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

Es de destacar, que el estudio contempla información general sobre la rama, así como datos de cierta fineza que permiten un análisis de carácter cualitativo.

Los resultados que arroja dicho estudio resultan relevantes, no sólo para la Ciudad de México, sino que pueden representar en buena medida el acontecer de la rama en el país, pues como se observó para 1993 el 40% del Producto Interno Bruto (PIB), (INEGI) de dicha rama se concentró en el D.F., siendo las empresas del Estado de México las más cercanas en aportación con un 15%, seguidas por las de Nuevo León con un 6%.<sup>1</sup>

I. CONDICIÓN DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Se puede decir que la vida de la rama del vestido es aún corta, ya que a partir de la década de los setenta es cuando se consolida como una industria generadora de un producto de consumo masivo, el cual aún hoy sólo representa en promedio el 4% del gasto trimestral de una familia (INEGI, 1996).

.....  
1 Los datos para 1998 pueden presentar variación, sobre todo por el desarrollo de la maquila en los estados fronterizos.

La industria ha tenido diversos momentos de ruptura. Uno de éstos se da con los sismos que tuvieron lugar en 1985 en el D.F. El centro de la ciudad fue una de las zonas más afectadas, misma donde se calcula que se ubica aproximadamente el 50% de los establecimientos de la rama. Esto debilitó la cadena productiva, ya que más del 40% del PIB de la industria se produce dentro de la Ciudad de México. Muestra de este rompimiento es que el 46% de las empresas a las que se les aplicó la encuesta informaron tener una antigüedad menor a 13 años (STyPS del GDF).

Otro momento importante se da con la combinación de la entrada del Tratado de Libre Comercio y la crisis de 1995, por un lado el trato **preferencial** en el mercado de Norte América, permite una leve recuperación de la estructura productiva ya que durante el periodo de solidez del peso —o sobre valuación—, se incrementaron las importaciones. Pero para 1995 la exportación del producto de la confección aumentó 150%, mientras que las importaciones se redujeron 42.4% (Época, 1998).

Se calcula que existen en el país 12,700 empresas fabricantes de prendas de vestir y según la encuesta de la STyPS del GDF (en adelante referida como la **encuesta**), su estructura se basa en la pequeña empresa (de 16 a 100 trabajadores), que representa el 55% del total de esta rama (cuadro 1).

*Cuadro 1*

<b>ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA POR TAMAÑO DE EMPRESA</b>	
<b>TAMAÑO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Micro	30.4
Pequeña	55.1
Mediana	9.3
Grande	5.1

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

Con respecto a las exportaciones, la Industria del vestido ha mantenido un comportamiento creciente, sin embargo, se calcula que "...reducirá su dinamismo de 71.9% en 1997 a 25.8% este año y a 16.6% en 1999" (Época, 1998).

A noviembre de 1988, se tenía un acumulado de exportaciones a Estados Unidos de 3.5 millones de dólares, mientras que el de importaciones era de 1.7 millones de dólares (El Financiero, 1999).

Las posibilidades y formas de inserción de una empresa en el mercado y por tanto su **sobrevivencia**, depende de los alcances de su estructura productiva. La Industria del Vestido es sumamente desagregada en lo referente a su estructura. Para su análisis planteamos una clasificación partiendo del grado de integración de la producción reportado en la encuesta:

- A) **Integrada.** En este nivel se ubicó a los establecimientos que realizarán en promedio durante el último año, la totalidad de los procesos de producción: diseño, corte, armado, inspección, etc.
- B) **Corte e inspección.** Se trata de empresas que sólo efectuaron el corte de las piezas y la inspección del producto final. Más adelante se le denominará a este tipo **empresas madre**, ya que como se ha podido observar en varios estudios, de este tipo de empresas se desprenden trabajadores que con el apoyo (sea económico o en especie) de sus expatronos, conforman sus propias empresas con relaciones muy cercanas con la empresa madre.
- C) **Sólo costura.** Las empresas ubicadas en este nivel, reportaron que en el último año únicamente realizaron la costura del producto.
- D) **No productoras.** Empresas que dan a maquilar la totalidad de su producción, es decir, solamente son dueñas de franquicias o, en su caso, son comercializadoras, pero que fueron localizadas en el padrón porque en algún momento fueron productoras o se registraron como productoras (cuadro 2).

Cuadro 2

**GRADO DE INTEGRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

La distribución encontrada fue la siguiente:	Integrada	45%
	Corte e inspección	33%
	Sólo costura	7%
	No productora	15%

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

Llama la atención que el 33% de la industria sólo efectuó operaciones de corte e inspección y que el 7% se dedique únicamente a la costura. Además, se observa que del total de los trabajadores el 16% está en empresas que realizan únicamente el corte e inspección y el 15% se ubica sólo en la de costura.

En la rama del vestido durante el proceso de elaboración de la prenda, existe una relación obligada entre las empresas que realizan corte e inspección y aquellas que efectúan costura, por lo que en términos productivos esa paridad de un trabajador en corte por uno en inspección no puede darse, que como señala Mercado (1980: 102) "La costura es la parte dominante del proceso, ya que usualmente absorbe cerca del 80% del Trabajo". Un cortador surte producción de manera natural a por lo menos cinco costureras. De este modo, es que la situación observada nos manifiesta que existe un mercado, sea fuera del D.F. o no formal (mismo que estuvo fuera del estudio), al cual se le está surtiendo y empleando desde la formalidad (cuadro 3).

*Cuadro 3*

**PORCENTAJE DE PERSONAL EMPLEADO POR GRADO DE INTEGRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

	INTEGRADA	CORTE E INSPECCIÓN	SOLO COSTURA	NO PRODUCTORA
Porcentaje de personal empleado	58.18 %	15.77 %	14.85 %	11.12 %
Cantidad promedio de personal empleado por empresa	77	28	125	44

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STYPS del GDF.

La producción en una industria de esta índole suele ser sumamente variada, muestra de esto, es que existen 20 distintos grupos de productos que van, desde los uniformes y camisas, hasta corbatas y paliacates.

Sin embargo, se presenta una concentración de la producción, el 23.5% de los establecimientos se dedican a la elaboración de faldas, vestidos y ropa de mujer.

Con respecto al destino de la producción, el 77% de las empresas informó contar con clientes en el interior de la república y, sólo el 18% en el exterior del país y de estos últimos el 15% envía más del 60% de su producción al extranjero. El estudio no contempla la producción de la maquila de exportación, ubicada en la franja fronteriza, por lo que los datos sobre exportación no pueden generalizarse a todo el país (cuadro 4).

*Cuadro 4*

**CLASIFICACIÓN POR VENTAS MENSUALES  
PROMEDIO (A PESOS DE 1998)**

	% DE EMPRESAS
Menos de 50 mil	20.5
De 51 mil a 100 mil	8.0
Más 100 mil a 250 mil	16.5
Más 250 mil a menos de 500 mil	16.5
Más 500 mil a menos de un mill.	18.2
Más un mill. a 2 mill.	12.5
Más 2 mill. a menos de 5 mill.	6.3
Más de 5 millones	1.7
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

El 10% de las empresas establecidas en la Ciudad de México, no venden sus productos en esta zona y el 60% destinan más de la mitad de su producción al mercado local.

Al observar el valor de las ventas, el 20.5% de las empresas reportan un promedio mensual menor de 50 mil pesos y sólo el 8% superior a los dos millones de pesos.

Es de destacar que el 67% de las empresas que reportaron ventas por más de 5 millones, son de tamaño mediano y ninguna es grande.

Más del 32% de las micro, tienen ventas por menos de 50 mil pesos (cuadro 5).

*Cuadro 5*  
**TAMAÑO DE EMPRESA Y VENTAS PROMEDIO MENSUAL**  
**(% DE EMPRESAS)**

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Menos de 50 mil	32.7%	13.7%	8.3%	28.6%	19.9%
De 51 mil a 100 mil	7.7%	7.4%	8.3%	—	7.2%
Más 100 mil a 250 mil	23.1%	14.7%	—	—	15.7%
Más 250 mil a 500 mil	17.3%	12.6%	33.3%	42.9%	16.9%
Más 500 mil a menos de un mill.	13.5%	23.2%	16.7%	—	18.7%
Más un mill. a 2 mill.	5.8%	20.0%	—	—	13.3%
Más 2 mill. a menos de 5 mill.	—	7.4%	16.7%	28.6%	6.6%
Más de 5 millones	—	1.1%	16.7%	—	1.8%

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la encuesta de STyPS del GDF.

Al observar que no existe una correspondencia, a mayor tamaño mayores ventas, planteamos un cruce teniendo como variable el grado de integración.

En este caso se observó que el 67% de las empresas con ventas de más de 5 millones son integradas, esto haría suponer que a mayor integración mayor valor de las ventas, pero el 54% de las empresas que reportan ventas de más de 2 millones y menos de 5, son las que realizan sólo corte e inspección, aún más, el 33% de más de 5 millones son no productoras. Lo cierto es que existe una heterogeneidad con respecto al valor de las ventas, ya que el 33% de las no productoras reportan en promedio menos de 50 mil pesos de ventas y sólo el 4.2 de las no productoras tienen un ingreso de más de cinco millones.

A pesar de lo anterior, sí se puede decir que existe una relación entre la integración y el valor de las ventas, ya que 36% de las de sólo costura reportan menos de 50 mil y más del 60% no rebasan

los 250 mil pesos, situación similar en el caso de las no productoras donde el 45% no rebasa dicha cantidad, pero en este caso el 25% se ubica en el renglón de más de 250 y menos de 500 mil.

Las empresas del vestido, generalmente se presentan como establecimientos únicos, no integrados en su producción ni vertical ni horizontal con otros establecimientos de un mismo grupo, sólo el 11% dijo pertenecer a algún grupo industrial que contara con otros establecimientos del ramo.

Fracturar el proceso productivo a través de la maquila, es una práctica común en la rama del vestido. Para efectos del estudio, se entendió como maquilar el hecho de trabajar una parte del proceso de la fabricación de la prenda o en caso extraordinario la totalidad de éste, siempre y cuando el maquilador no fuera dueño del contrato de elaboración de la prenda, de la marca o tuviera trato directo (subordinación) con el cliente final.

En el estudio, el 80% de las empresas manifestaron mantener relaciones como maquiladoras o dar a maquilar, de éstas el 64% sólo da a maquilar, el 18% únicamente maquila y el 9% efectúa ambas operaciones.

Se observa un alto número de empresas que dan a maquilar, lo que manifiesta una desproporción entre los que maquilan y los que dan a maquilar. Se cree que buena parte de la maquila está ubicada en el sector no captado por el estudio (el Informal).

La maquinaria con que cuenta la industria, fue comprada en su mayoría nueva 44% y el 26% en una combinación de usada y nueva.

Con respecto a la renovación de la maquinaria el 20% informó no haber comprado o renovado. A pesar del alto número de empresas que reporta haber hecho renovaciones (80%) no se puede hablar de que exista una constante de cambio, ya que de aquéllos que sí renovaron el 60% lo efectuó entre 1997 y 1998, es decir, el 37% del total de la muestra.

Bien ¿por qué consideraron necesario renovar? Al dar una serie de opciones, las que tuvieron en mayor medida una respuesta afirmativa fueron para: incrementar la producción (45%) y mejorar calidad (39%), siendo la reducción de personal la causa con menos peso.



Al analizar los cambios en la organización del trabajo, se observó que el 44% de las industrias no han realizado cambios y de aquéllas que sí los han efectuado, el 78% lo hizo entre 1997 y 1998.

Dentro de las empresas que efectuaron cambios, el más recurrente fue el reordenamiento de la maquinaria y equipo 30%, seguido por el de reasignación de labores 27% y la aplicación de control de calidad 23%.

La principal razón para establecer los cambios, fue expandir la producción y la que tuvo menor fuerza fue la reducción de personal.

De las empresas que realizaron reasignación de labores el 53% también efectuó cambios en el escalafón y el 47% aplicó estímulos a la productividad.

Es de destacar que el 77% de las empresas que implementaron el control de calidad, también generaran reasignación de labores.

Esta información, es indicativo de la existencia de acciones conjuntas orientadas a configurar una estrategia, lo cual discutiremos más adelante.

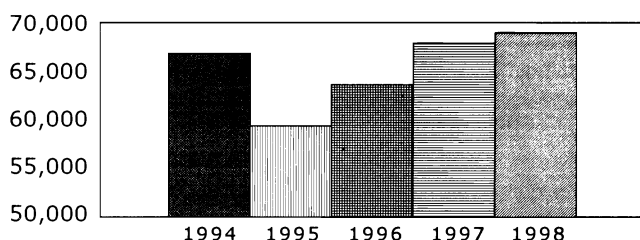
## II. PERFIL DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

La división **“II Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero”** reporta, para mayo de 1998, un total de 186,533 personas ocupadas, este dato representa 1,385 trabajadores menos con respecto al mismo mes del año anterior. La cantidad de personal ocupado para el total de la división, ha presentado desde 1994 diversos altibajos, siendo los años de 1996 y 1997 en los que se destaca un crecimiento del 6%, mientras que durante 1995 se observa un desplome del 10%. El comportamiento de la rama de la confección y fabricación de prendas de vestir, no difiere de manera importante del conjunto de la división; durante el año de 1995 disminuyó el personal, para 1996 y 1997 se mantiene un crecimiento

superior al 6% y se manifiesta a febrero de 1998 un crecimiento del 1% (gráfica 1).

Gráfica 1

### PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN



**Fuente:** Gráfica elaborada con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

A pesar del supuesto de que la maquila es la fuente más importante de trabajo, las empresas reportadas en la encuesta que efectúan maquila, sólo albergan aproximadamente al 15% de la población laboral.

Esta información, más que negar a la maquila como la gran empleadora, nos remite a una problemática distinta, ya que el estudio de la STyPS fue elaborado con una muestra que se configuró básicamente con empresas ubicadas en la formalidad, por lo que al revisar el proceso productivo y detectar la obligada existencia de empresas que maquilen parte del trabajo, se deja entrever a la informalidad como la receptora de grandes volúmenes de fuerza de trabajo y el cual es generalmente efectuado en peores condiciones.

Los salarios de la rama se concentran entre 1 y 1.5 salarios mínimos. En el caso de las mujeres, el 56% se ubica en este rango, contra el 49% de los hombres, sin embargo, visto en lo global, la diferencia salarial no es amplia ya que el 90% de las mujeres gana menos de 2.5 salarios mínimos, el 88% de los hombres también se encuentra en este rango.

Existe un pequeño porcentaje de la población que se encuentra laborando por menos de 1 salario mínimo, el cual para el caso de los hombres es ligeramente (1%) más alto que el de las mujeres (cuadro 6).

*Cuadro 6*  
**INGRESOS DE TRABAJADORES DE LA  
INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN**

SALARIOS MÍNIMOS	MUJERES	HOMBRES
Menos de un salario mínimo	1.7%	2.6%
De 1 a 1.5	56.6%	49.4%
Más de 1.5 a 2.5	32.4%	36.0%
Más de 2.5	9.2%	12.0%

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

Parte de la diferencia salarial entre hombres y mujeres, se genera porque la actividad, dentro del proceso, generalmente mejor pagada es el corte, acción regularmente realizada por hombres.

La fuerza de trabajo se centra en el empleo de la mano de obra femenina, la cual según el estudio representa el 62%. Dada esta inclinación es que se decide sesgar el análisis hacia este sector.

La edad de la fuerza de trabajo femenina se concentra entre los 25 y 30 años, en este rango se ubica al 45% de las mujeres y entre los 31 y 35 años al 22%.

Más de la mitad de la vida útil laboral de estas obreras, se realizará dentro de una empresa del sector, ya que aproximadamente el 20% ingresó a laborar no mayor a los 18 años de edad y el 55% lo hizo siendo menor a los 22, así como se observa una media de 15 años de duración, un 5% llega a rebasar los 40 años de servicio.

Aunque en general la antigüedad de las trabajadoras es alta, a nivel de empresa el 50% de éstas reportó que la media de antigüedad de su personal era de 5 años. Esto, en buena medida,

confirma la existencia de un mercado de trabajo interno en la rama, ya que en las entrevistas realizadas a las trabajadoras, se observó que únicamente el 22% tenía 5 o menos años en la industria, mientras que el 45% informó contar con más de 15 años de antigüedad.

La escolaridad a nivel de obrero es baja y se concentra en primaria, de éstos el 50% se encuentra sin concluirla. Se observa una pequeña diferencia entre la escolaridad de hombres y mujeres, ya que el 42% de los hombres reportó no haber terminado primaria, en tanto que se informó que el 52% sí la terminó; en el caso de la mujer el 50% no cuenta con primaria terminada y el 45% sí la concluyó.

Con respecto a lo sindical, el 57% de las empresas reportaron contar con sindicato, es decir el 76% de los trabajadores del ramo se encuentran sindicalizados, siendo la CTM la confederación predominante ya que el 42% de las empresas están afiliadas a ésta.

### III. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como ya se ha mencionado, el proceso productivo utilizado en la industria del vestido se centra en el empleo de la fuerza de trabajo, por lo que toda acción dirigida hacia este factor impacta a la producción de manera importante.

Las transformaciones en el mercado, obligaron a las empresas a generar estrategias que les permitieran dar rápida respuesta a estos cambios. De este modo, es que las organizaciones implementan innovaciones en lo referente a la administración de los recursos humanos.

Uno de esos cambios, es la disminución de personal interno a través de la subcontratación y la maquila, el segundo se refiere a acciones de innovación interna así como ajuste.

Para fines de la investigación se realizó el análisis de esta segunda estrategia, presentando un perfil de la misma.

Se identificaron cuatro dimensiones que nos permiten establecer formas distintas de inserción en el mercado y lo que supondría una estrategia distinta al interior: a) sí exportan, b) el tamaño según el número de trabajadores, c) ventas promedio y d) grado de integración de la producción.

Se determinó como estrategia de gestión de recursos humanos, la combinación de acciones dirigidas al cambio del conjunto de relaciones entre el personal y/o la administración, esperando de esto un cierto resultado.

Partiendo del eje exportación, se observó que el 50% son empresas integradas (cuadro 7), es decir, que efectúan la totalidad del proceso, pero resultó aún más interesante que el 44% de las que exportan son pequeñas empresas (cuadro 8).

Cuadro 7

**EMPRESAS QUE EXPORTAN Y SU GRADO DE INTEGRACIÓN**

EMPRESAS QUE EXPORTAN	INTEGRADA	CORTE E INSPECCIÓN	SÓLO COSTURA	NO PRODUCTORA
Sí	50.0%	32.5%	12.5%	5.0%
No	43.6%	33.5%	5.9%	17.0%
TOTAL	44.7%	33.3%	7.0%	14.9%

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

Cuadro 8

**EMPRESAS QUE EXPORTAN Y SU TAMAÑO SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES**

EMPRESAS QUE EXPORTAN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Sí	8.3%	44.4%	25.0%	22.2%
No	34.8%	57.3%	6.2%	1.7%
TOTAL	30.4%	55.1%	9.3%	5.1%

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

Así como también se observó que más del 70% de las exportadoras reportan ventas mensuales superiores a los 250 mil pesos, dentro de éstas el 30% reporta ventas superiores a los 2 millones de pesos.

En el caso de las no exportadoras, el 50% reporta ventas menores a 260 mil pesos y sólo el 17% superiores a los 2 millones (cuadro 9).

*Cuadro 9*

**VENTAS MENSUALES PROMEDIO Y SI ES EMPRESA  
EXPORTADORA (VENTAS A PRECIOS DE 1998)  
(% DE EMPRESAS)**

		EMPRESAS QUE EXPORTAN		TOTAL
		SÍ	NO	
Ventas	Menos de 50 mil	18.8%	20.8%	20.5%
Promedio	De 51 mil a 100 mil	6.3%	8.3%	8.0%
	Más 100 mil a 250 mil	—	20.1%	16.5%
	Más de 250 mil a menos 500 mil	21.9%	15.3%	16.5%
	Más 500 mil a menos un mill.	18.8%	18.1%	18.2%
	Más un mill. a 2 mill.	15.6%	11.8%	12.5%
	Más de 2 mill a menos 5 mill.	12.5%	4.9%	6.3%
	Más de 5 mill.	6.3%	0.7%	1.7%
	TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

Se configuraron tres dimensiones, de modo tal, que dada la información se logrará identificar el perfil de gestión de los recursos humanos en cada uno de los cortes establecidos.

Así se consideraron las siguientes dimensiones (Mertens, 1996):

- A) La capacitación.
- B) El sistema de remuneración.
- C) La condición del empleo.

En lo referente a capacitación, se tomó en cuenta como positivo, el hecho de que la empresa reportara haber ofrecido algún curso de capacitación entre agosto de 1997 y agosto de 1998.

Por sistema de remuneraciones, se entiende el conjunto de ingresos monetarios recibidos por los trabajadores a través de distintos programas establecidos por la empresa. En este renglón se ubican bonos de productividad, de puntualidad, de asistencia, etc. Así como la forma en que se da el ingreso base: destajo, salario fijo o sin paga para el caso de familiares, etc.

La condición del empleo se constituye con: requisitos de ingreso, prestaciones, antigüedad promedio del personal y duración de la jornada.

Estas dimensiones, no pueden dar cuenta exhaustiva de las estrategias de gestión, pero en buena medida, las logran dibujar.

1. Capacitación

Con respecto a la capacitación, se encontró que sólo el 54% de las empresas habían efectuado durante el último año, algún curso de capacitación, lo cual resulta sumamente bajo si se considera que por ley se tiene una cuota mínima de horas de capacitación.

Ésta presenta un referente importante con el tipo de mercado y posibilidades de la empresa, generándose un círculo vicioso donde se tiene una mala situación porque no se puede ofrecer lo necesario al cliente y a su vez, no se puede capacitar o cambiar condiciones porque no existen los recursos necesarios.

El 80% de las empresas que exportaron, confirmaron haber tenido algún curso de capacitación, contra las que no exportan, sólo el 48% lo tuvo (cuadro 10).

También se observa que la capacitación se da básicamente en las empresas grandes y medianas, repi-

Cuadro 10

EMPRESAS QUE EXPORTAN Y CAPACITAN		
EXPORTA	SE DIO CAPACITACIÓN SÍ	NO
Sí	80%	48%
No	20%	52%

Fuente: Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STYPS del GDF.

tiendo el círculo vicioso. En el caso de las grandes, el 90% informa haber tenido algún curso de capacitación, mientras que sólo el 33% de las micro, reportó afirmativamente.

Aquellas empresas que cuentan con un proceso integrado y, por tanto mayor valor agregado, fueron las que presentaron el mayor porcentaje (60%) de haber impartido cursos de capacitación.

De igual manera, mientras más altas son las ventas, mayor es el porcentaje de empresas que reportan haber dado capacitación, llegando hasta el 80% en las organizaciones con ventas entre los dos y cinco millones de pesos mensuales, en contra parte sólo el 50% de los establecimientos con ventas menores a 500 mil pesos, dieron capacitación.

## **2. Sistema de Remuneración**

La rama presenta en general bajos salarios, ubicando en promedio al 90% de sus trabajadores con sueldos menores a los 2.5 salarios mínimos.

En general, no se observan importantes diferencias salariales a partir de las dimensiones planteadas, la más clara es en el caso de las exportadoras y no exportadoras, donde el 45% de las primeras gana entre 1 y 1.5 salarios mínimos, mientras que el 60% del personal femenino de las segundas se ubica en este mismo rango.

De forma tradicional en la rama se utilizan dos sistemas de pago: a) salario fijo y b) destajo.

En la encuesta, el 87% de las empresas informaron pagar un salario fijo, lo cual dado el perfil de la muestra nos lleva nuevamente al terreno de lo informal, ya que es ampliamente reconocido que el pago por pieza es básico, en buena parte de industria.

Para la revisión de las acciones organizadas a través de bonos, se agruparon las empresas en cuatro niveles: con estrategia, aquéllas que presentaran bono de productividad, de puntualidad y de asistencia; con bonos, las empresas que sólo reportaron dos



tipos de bonos; con algún bono y; sin estrategia, aquéllas que no dieron ningún bono.

Las empresas sin ningún bono, fueron las que predominaron con 60%, por supuesto seguidas por las que presentaron al menos uno.

Como se puede observar en el cuadro 11, es muy bajo el porcentaje de empresas que utilizan un paquete de incentivos, alrededor del 40% de las empresas son las que otorgaron algún bono, esto hace que se diluya el dato al tratar de hacer una comparación por dimensiones.

Cuadro 11  
**CUENTA CON ESTRATÉGIA DE BONOS**

	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Con 3 bonos	10.9	10.9
Con 2 bonos	12.6	23.5
Con un bono	17.4	40.9
Sin estrategia	59.1	100.0
TOTAL	100.0	

**Fuente:** Cuadro construido con los datos de la Encuesta de la STyPS del GDF.

Se observa que menos del 40% de las empresas no exportadoras dan algún tipo de bono. Es similar la cifra de empresas medianas que sí presentan un conjunto de bonos.

Un dato que permite hablar de un perfil —aunque pobre— es el que el 44% de las empresas medianas exportadoras, presentan un uso conjunto de los tres tipos de bono.

Con respecto a las remuneraciones, no se puede hablar de una verdadera estrategia, ya que no existen datos que muestren diferenciación salarial acompañada de iniciativas de bonos. En general, se detecta la ausencia de un sistema de remuneración, pues no se logra distinguir un empleo conjunto de acciones, sino que el empresariado se inclina por un pago único y directo al trabajador, más que por un paquete estratégico.

### 3. Condiciones de Empleo

Bajo esta dimensión, ubicamos lo referente a la seguridad social. Este factor toma especial importancia, por el hecho de que el 60% de las mujeres que laboran en el ramo (STyPS del GDF), son el único o el principal ingreso de su hogar y de éstas el 73% cuentan con hijos.

Al cuestionar a las empresas sobre la prestación del servicio médico, se reportó que aproximadamente el 10% de las empresas no dotan a los trabajadores de algún tipo de servicio de salud, siendo las empresas no productoras las que de manera más importante no dan este derecho.

Al observar la prestación del servicio médico por tamaño de empresa, se distingue que las empresas medianas y grandes, en todos los casos, otorgan este beneficio, presentándose el incumplimiento en las pequeñas y micro.

Entre otras prestaciones se encuentra la hora de lactancia y guardería. En el primer caso aproximadamente el 60% de las empresas dijo no otorgar esta prestación, siendo de mencionar la excepción presentada en las empresas exportadoras, las cuales aproximadamente en un 70% sí la dan.

El 73% de las empresas no dan la prestación de guardería. Las empresas exportadoras difieren de la media, ya que el 50% de éstas otorgan servicio de guardería.

El aguinaldo, si bien establecido por ley, no en todos los casos se da, aproximadamente el 3% de las empresas no otorgaron esta prestación en diciembre de 1997. Porcentaje similar al anterior, se observó para la prestación de prima vacacional.

Las incapacidades médicas no se reconocen en el 12% de las empresas. El otorgar despidos es una práctica común en muchas industrias, pero en la del vestido es más bien la excepción, ya que sólo el 25% de las empresas lo hacen.

A través de los requisitos de ingreso solicitados por una empresa, se pueden revelar algunas características de ésta. La experiencia laboral es uno de los criterios principales de ingreso, se

observó que el 65% de las empresas lo solicita, esto se entiende en virtud de la baja cantidad de capacitación que se da en la rama.

Que el trabajador cuente con un mínimo de estudios, no es prioridad para las empresas del ramo, sólo el 35% lo mencionó.

Ser soltera o no tener hijos, son los requisitos que en menor medida se presentaron, éstos en promedio en ningún caso fueron superiores al 8%.

El uso intensivo de la mano de obra en la industria del vestido, es la forma de trabajo más recurrente, lo cual logran por medio de la ampliación de la jornada de trabajo, ésta en promedio es de 10 horas, el 84% de las empresas reportaron en la encuesta tener jornadas superiores a las 9 horas. El dato anterior no varía entre exportadoras, no exportadoras, integradas, no productoras, pequeñas o grandes, es decir, es la regla dentro del ramo.

#### IV. CONCLUSIONES

La tendencia de la rama frente a la problemática del mercado, es dar una respuesta limitada, centrada en la descarga de responsabilidades y la exteriorización de la producción. Aunque sí existe una pequeña parte de las empresas que comienza a conjuntar acciones encaminadas a la mejora del salario y de las condiciones de trabajo, pasando por una mayor capacitación.

La información con que contamos, no indica la existencia de estrategias específicas entre las empresas exportadoras, pero sí de diferencia frente al conjunto. Sería aventurado pensar que estas diferencias son las que llevan a una empresa a exportar.

#### BIBLIOGRAFÍA

«Alerta en la Industria textil» (1998). *Época*, núm. 390, basado en un estudio del Grupo de Economistas Asociados, 22 de noviembre, México.

*El Financiero* (1999). 22 de enero, pág. 10.

Estudio realizado por la Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del D.F. (STyPS del G.D.F.) durante los meses de agosto y septiembre de 1998 en el marco de acercamiento de la Dirección de Inspección con diversas Cámaras Industriales.

**INEGI** (1996). *Encuesta Nacional de Ingreso Gasto de los Hogares*, México.

**INEGI**. Sistema de Cuentas Nacionales (Internet).

**Mercado, Alfonso** (1980). *Estructura y dinamismo del mercado de tecnología industrial en México*, Colmex, p. 102.

**Mertens, Leonar** (1996). *Trayectorias de innovación en organización en la industria metalmecánica-autopartes en México*, documento de trabajo, octubre, México.



# Trabajo y relaciones laborales en la siderurgia: el caso de AHMSA

**Gerardo González Chávez\***

## I. ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA PRODUCCIÓN SIDERÚRGICA MUNDIAL

La producción siderúrgica llegó a conformarse en la base de la civilización industrial desde finales del siglo XIX, fue encabezada por Inglaterra que era la principal potencia generadora de acero a nivel mundial. El dinamismo se debió a que durante mucho tiempo, el acero apareció en multitud de productos demandados en sectores como: minería, construcción, industria metalmecánica, manufactura, automotriz y la petroquímica, entre otros. Este dinamismo se prolongó hasta la década de los setenta.

.....

\* Investigador asociado del IIEc, Maestro en Ciencia Política, por la UNAM, candidato a Doctor, distinción Universidad Nacional para Jóvenes Académicos 1995.

En la actualidad se sigue considerando a la industria siderúrgica como un punto de apoyo fundamental en la industrialización, tanto por el porcentaje que representa del Producto Interno Bruto (PIB), como de los empleos que genera o deje de generar, sin embargo, el crecimiento observado en décadas pasadas se ha perdido como consecuencia de la incorporación de distintos materiales sustitutos, a lo que se le agrega una creciente sobreoferta de acero en el mercado mundial, que se une a una demanda decreciente y una caída constante de los precios.

La crisis actual muestra una alta capacidad ociosa de las plantas siderúrgicas a nivel mundial, pero también la necesidad de la renovación tecnológica que impactó de manera directa a la ocupación y el aumento de los despidos de los trabajadores, además del cierre de muchas empresas que no lograron implantar los cambios para seguir siendo competitivos.

Las transformaciones tecnológicas, aunadas a un encarecimiento de los energéticos, obligaron a la sustitución de los procesos siderúrgicos más antiguos por otros más ventajosos. La producción que se conoce como de Hogar Abierto, proveniente desde el siglo pasado, es extremadamente contaminante, sus costos de energía y fuerza de trabajo son muy altos entre otros factores, la hicieron poco competitiva. Paulatinamente este tipo de proceso fue desapareciendo del mercado hasta representar, en la actualidad, una mínima parte de la producción total. En tanto, el proceso de producción al Oxígeno Básico y el Arco Eléctrico unido a la Colada Continua, se fueron imponiendo. La permanencia de muchas siderúrgicas grandes, ha sido posible gracias a que han establecido distintos procesos de modernización, unidos a cambios organizativos y de las relaciones laborales que se han reflejado en la reducción de sus costos salariales, en la intensificación de su producción y las estrategias de producción, a través de la subcontratación de procesos, aunque no se ha registrado una revolución general en su capacidad productiva.

Paralelo a esto, se ha fortalecido la producción en las empresas pequeñas y se registra un relativo éxito competitivo internacional que se explica, porque sus procesos son muy intensivos

en capital, su escala de producción es mínima, tienen un alto nivel de automatización (uso de la computadora), se especializan en determinados productos, utilizan en su proceso materias primas como la chatarra y entre otras ventajas les ha permitido ofrecer aceros especiales a bajos precios. Los cambios en el proceso productivo y sus relaciones laborales, son mucho más sencillos que lo que implica para la gran empresa emprender procesos similares, esa flexibilidad de la empresa pequeña desborda a la más grande.

La agudización de la problemática arriba señalada, ha sumido a la producción siderúrgica mundial en una prolongada crisis. Aunque uno de los factores más importantes que explican esa situación es la disminución de la demanda, por la caída de la demanda de los sectores tradicionales, debido a la preponderancia que adquieren otros sectores como el de los servicios y la informática que no requieren de grandes cantidades de acero, además de que el acero fue desplazado como materia prima de muchos procesos, por otros productos como el plástico, el aluminio o por aceros especiales, con mayor rendimiento y durabilidad unido al desarrollo de las tecnologías que permitió reducir el tamaño mínimo de las plantas y dio viabilidad a nuevos procesos. En la competitividad internacional, es importante señalar que el desarrollo del transporte permitió que muchos productores incorporaran sus productos al comercio internacional del acero, en condiciones competitivas en calidad y precio (Castillo, 1990: 86).

En las distintas actividades económicas se fueron utilizando sustitutos del acero con características especiales; así, en la construcción se solicitan aceros más resistentes y livianos; en la industria automotriz se usan láminas más delgadas y resistentes y, en otras industrias se les sustituye por los plásticos, aluminio, cerámica, etc. Todo ello influyó grandemente en el estancamiento de la producción y demanda de acero en el mundo (OIT, 1986: 13). La relación entre la oferta y la demanda se fue haciendo cada vez más desfavorable, en la medida en que hay una saturación de los mercados a nivel mundial.



Un factor clave que explica la modificación tecnológica en la siderurgia, fue el aumento en los precios del petróleo, ya que obligó a este sector a desechar procesos de aceración, como los hornos Siemens-Martín, que como ya lo señalamos consumían gran cantidad de energía, por un sistema más ventajoso que utilizara otros energéticos (gas natural, electricidad o coque) en mejores condiciones por tonelada de arrabio, producida en los altos hornos. En segundo lugar, la inversión preferente en industrias livianas pero más rentables, como los de ingeniería ligera, la electrónica, la informática, la cibernética, la biotecnología y los programas para computación. En tercer lugar, tenemos el cambio tecnológico en la búsqueda de mejores productos, más resistentes y, en especial, más livianos (Núñez, 1993: 209). Las consecuencias fueron tres: la renovación tecnológica, la disminución de la oferta y el despido de grandes contingentes de trabajadores. Sin olvidar, que las nuevas inversiones se dirigirían a establecimientos menos costosos y más pequeños con una alta productividad.

En buena medida, el desarrollo científico-técnico ha sido parte del esfuerzo emprendido por los países avanzados para reducir su consumo de energéticos por unidad de producción, pues la obtención de acero entrañaba el consumo de grandes cantidades de energía y los productos fabricados con ese metal se fueron sustituyendo, por lo que se impulsó el empleo de una gama de aceros de gran resistencia y menor peso para usos mucho más eficientes (El Mercado de Valores, 1990: 4). La producción en los países desarrollados se mantiene más o menos estable, en tanto otros observan gran dinamismo.

La productividad por hombre ocupado, se intensifica con la especialización y plantas mucho más pequeñas (Zapata, 1989: 145) lo que aumentó la competencia y obligó a los países industrializados a establecer una creciente cerrazón de sus economías para defender los fuertes intereses monopólicos que dominaban la producción de acero, haciendo del proteccionismo el arma defensiva esencial para evitar el total desmoronamiento de sus siderurgias (Núñez, 1993: 3).

La crisis que se desencadenó en 1974, provocó un descenso de la tasa de crecimiento de la producción industrial en los países desarrollados y a su vez, repercutió en la demanda de acero en el mercado mundial, afectando las tasas de crecimiento que fueron de tan sólo 1.2% anual de 1973 a 1979 y de este año a 1985 registró una tasa negativa. A partir de 1989 se eleva a una tasa anual de 2.2%, pero en 1990 y 1991 de nuevo presenta tasas negativas (Rueda, 1994: 29). Se estima que el crecimiento anual de la demanda mundial de productos siderúrgicos, en lo que resta del siglo, no será mayor al 1.8 % (Eggers, 1997: 8).

Los problemas arriba señalados, generaron una fuerte reestructuración de la producción siderúrgica que provocó desocupación y grandes rangos de capacidad instalada ociosa. En 1990 el volumen de acero líquido producido, a nivel mundial, sumó 770 millones de toneladas frente a una capacidad instalada de 925 millones de toneladas y aún así, la oferta era superior a la demanda. La tendencia a usar los convertidores al oxígeno (B.O.F) y la producción con el horno eléctrico, modificó por completo la producción

.....

S I D E R U R G I A                      A                      H                      M                      S                      A

que antes se obtenía con hornos Siemens-Martín, totalmente obsoletos. Inicialmente, sólo produjo aceros especiales de alta calidad y en pequeñas cantidades. Sin embargo, observó un rápido desarrollo en la fabricación de grandes hornos de arco para la producción de aceros ordinarios a partir de cargas constituidas íntegramente de chatarra, que sería uno de los rasgos típicos de las pequeñas industrias siderúrgicas. El cambio tecnológico, radicó en el reemplazo progresivo de los hornos Siemens-Martín por los convertidores al oxígeno y el incremento de la producción por la vía de la reducción directa (arrabio-horno eléctrico). Además, la colada continua sustituyó progresivamente, hasta liquidar, al proceso de vaciado del acero en lingoteras (Montiel, 1977: 82).

El proceso de modificación tecnológica implicó cambios en las grandes a través de la subcontratación de muchas de sus funciones y el fomento de procesos menos integrados que favorecen la especialización y la competencia. En este sentido, los proyectos de modernización impulsados en Japón, Taiwan, Corea, etc., elevaron tanto la eficiencia, como la calidad y productividad de sus plantas y obligaron a los gigantes tradicionales, como EU y Alemania, a cerrar plantas siderúrgicas obsoletas (Núñez, 1993: 747). Aunque también, se dio el mismo procedimiento en países subdesarrollados de América Latina (México y Brasil).

En otros términos, la producción siderúrgica se enfrenta a un mercado mucho más competitivo que hizo necesaria la cancelación de grandes proyectos, el cierre de las plantas más atrasadas tecnológicamente y la aplicación de procesos de modernización y reorganización de las empresas para seguir laborando.

En la lucha mundial por los mercados, los países de mayor desarrollo industrial se ubicaron en la producción de los aceros especiales, con mayor grado de elaboración y más rentables, dejando la fabricación de aceros comunes (altamente contaminante del ambiente y de grandes tonelajes) a los países atrasados. Las potencias mantienen un determinado grado de producción y cubren su demanda por medio de la importación controlada de los productos en que son deficitarios y que no afecte los intereses de sus productores. Desde esta perspectiva, el estancamiento o

una relativa caída de la producción de los países desarrollados debe ubicarse, más por el lado de la especialización y el descenso en el número de grandes empresas capaces de producir millones de toneladas de acero al año y por el crecimiento de la cantidad de empresas pequeñas que fabrican lucrativamente volúmenes cada vez más importantes de acero, que por una disminución muy significativa de los grandes productores. La alta tecnología aplicada por las empresas pequeñas les dan una gran competitividad, basada en los bajos costos que han logrado sostener gracias a que utilizan hierro de desecho o chatarra como materia prima, sistemas de fabricación computarizada y, como esquema de organización empresarial una relativa desintegración de las etapas de elaboración (Núñez, 1993: 123). La competitividad está centrada en el tiempo de fabricación, la producción total, la duración del revestimiento, tamaño del convertidor, porcentaje utilizable de chatarra, etc., situación que también se ve afectada por otras causas como puede ser el precio del metal fundido, chatarra, energía eléctrica, mano de obra, transporte, disponibilidad de materias primas y otras dificultades más.

En EU, el esfuerzo de los productores acereros se ha concentrado en contar con empresas eficientes y las que van ganando terreno son las minisiderúrgicas, que se están imponiendo a las grandes empresas productoras. Docenas de grandes acerías han sido clausuradas y decenas de miles de empleos han desaparecido. A pesar de haber gastado miles de millones de dólares para mejorar la calidad y recortar los costos, los grandes productores de acero se encuentran en graves problemas. Las minisiderurgias les llevan la delantera con pequeños hornos eléctricos, que funden hierro para fabricar estructuras de baja graduación para la industria de la construcción. Las nuevas tecnologías que aplican estas empresas son más "flexibles", debido a que los costos de aplicación son menores a las que requieren las empresas gigantes. Cualquier modificación que realicen, significa grandes inversiones y los resultados productivos, muchas veces, no los justifican.

Se han establecido numerosos acuerdos para eliminar el grado de protección de los mercados internos, sin embargo, los países

industrializados entran en constantes contradicciones, ya que entre la firma y su aplicación existen grandes diferencias. En los hechos siguen existiendo aranceles para el caso de México hasta del 100%, a pesar de los acuerdos alcanzados en el GATT (ahora Organización Mundial del Comercio, OMC), del Tratado de Libre Comercio (TLC) y de todas las negociaciones existentes. Así, por ejemplo, a escasos 40 días de haberse firmado el TLC entre México, EU y Canadá, el Departamento de Comercio de EU dictaminó una sanción preliminar antidumping a 53 empresas de 19 países, entre las que se contaban mexicanas y canadienses. Las empresas mexicanas más afectadas fueron las Industrias Monterrey (IMSA) y Altos Hornos de México (AHMSA) (Fernández y Mariscal, 1994: 155).

El proteccionismo, es un síntoma de la crisis internacional de la industria siderúrgica, que busca disminuir la oferta en los principales mercados, sobre todo, cuando pensamos que EU sigue siendo uno de los mayores importadores en el mercado internacional que absorbe más del 10% de la producción mundial (Fernández y Mariscal, 1994: 160-161). Ante una situación depresiva de su economía, es lógico que le dé preferencia a sus productores internos y se vea fuertemente afectado debido a su mayor apertura relativa a los flujos de comercio exterior, de ahí que sus acereras, hayan pedido la aplicación de aranceles y políticas *antidumping*, a pesar de que ellas incurren con frecuencia en las mismas prácticas de *dumping*, para colocar sus productos en los mercados extranjeros (Eggers, 1997: 15).

Las repúblicas que ahora conforman la Comunidad de Estados Independientes, más las repúblicas Bálticas y Georgia (Unión Soviética en 1989) mantienen una importante producción en el mercado mundial, aunque ya fueron rebasados por la producción de China. En esta perspectiva, la competencia internacional se vuelve más compleja, ya que este último país, de manera sorprendente, en unos cuantos años rebasó a los grandes productores, al pasar de 37 millones de toneladas de acero al año en 1982, que era menos de la cuarta parte de lo que producía la ex Unión Soviética, la tercera parte de lo fabricado por Japón, incluso la

mitad de la producción de EU, ahora produce 107 millones de toneladas anuales con lo que se coloca por arriba de todos ellos. Otro caso similar es el de Corea del Sur, que de producir 12 millones de toneladas anuales en el primer año, fabricó cerca de 43 millones de toneladas en 1997. Dentro de los cambios estructurales de la producción siderúrgica mundial debemos mencionar, aunque de menor impacto, los casos de Brasil (que paso de 13 a 26 millones de toneladas anuales) y México (de 7 a 14 millones de toneladas de acero).

Los saldos de la competencia y las medidas para enfrentarla, nos indican una caída drástica del empleo en la industria siderúrgica mundial, ya que ahora representa menos de la mitad de los trabajadores (OIT, 1986: 15) que se ocupaban en la década de los setenta y en los países más industrializados se siguen cerrando importantes empresas acereras, se adoptan tecnologías más nuevas en la fabricación de acero tradicional y se modifican las prácticas laborales, asuntos que tratamos en la siguiente parte del artículo.

## II. CAMBIOS EN LA PRODUCCIÓN SIDERÚRGICA NACIONAL

La producción siderúrgica nacional, al inicio de los setenta, estaba conformada por 4 empresas integradas, 20 semi integradas y alrededor de 30 relaminadoras. Las empresas integradas eran AHMSA, en Monclova, Coahuila; Fundidora Monterrey (Fundidora), en Monterrey, Nuevo León y Xoxtla, Puebla; Tubos de Acero de México (TAMSA), en Veracruz y Hojalata y Lámina S. A. (HYLSA) con varias plantas. A mediados de esta década, la capacidad nominal de acero de la industria siderúrgica nacional era de 5.9 millones de toneladas, de las cuales 83% correspondía al sector integrado y 17% al semi integrado. Por empresa, a AHMSA le correspondía el 41%, a Fundidora el 17, a HYLSA el 19, a TAMSA el 6 y al semi integrado el restante 17%. Debemos destacar que en este periodo la industria siderúrgica nacional tenía la estructura básica que se trasladó hasta nuestros días, en donde 4 empresas

controlan la mayor parte de la producción y alrededor de unas 60 empresas medianas y pequeñas integradas o simples laminadoras, ocupan una posición subordinada en el mercado, aunque son importantes generadoras de empleo en el sector.

La producción siderúrgica en este periodo, la componían las empresas en manos del Estado y la producción privada. La principal empresa era y sigue siendo AHMSA que hasta los setenta fue productiva, eficiente, generadora de recursos propios, además de estar plenamente integrada. Aunque años después esa situación se modificó.

La empresa más antigua de origen privado era Fundidora, que trabajó por largo tiempo bajo el auspicio estatal que le dio facilidades a la inversión, exención de impuestos, subsidios, etc. A pesar de todo, en los setenta se vio en graves problemas de endeudamiento y una caída en la participación en el mercado interno, que pasó del 20% a principios de 1970 a tan sólo el 10% del total seis años después, esa situación la puso al borde de la quiebra y tuvo que ser absorbida por el Estado (García, 1979: 133), primero comprándole parte de sus acciones y apoyándola con una fuerte cantidad de dinero, hasta que finalmente pasó a sus manos. Con esa adquisición y la construcción de la Siderúrgica Lázaro Cárdenas (Rivera, 1962: 113), el Estado logró un alto grado de concentración del sector siderúrgico, por lo cual se creó el grupo Siderúrgica Mexicana (Sidermex), para coordinar a las tres productoras de acero más importantes del país (Hernández, 1986: 74).

La empresa HYLSA, es también de origen privado y la fundó el grupo Monterrey (posteriormente ALFA), en el mismo periodo en que nació AHMSA y su importancia radica en que, desde muy temprano empezó a generar su propia tecnología con la utilización del proceso de reducción directa (había formado una organización integrada para producir hierro y acero, a partir de fierro esponja), llamado HYL (López, 1977: 13), además del empleo de hornos eléctricos en escala industrial (Hernández, 1986: 120), el cual permitió reducir el consumo de energía y los costos del capital, así como elevar la eficiencia y la productividad, aunado a una

rápida integración, que aunque no exenta de problemas y apoyos estatales, logró mantenerse como una empresa competitiva en el ámbito mundial.

Por último, encontramos a TAMSA, productora de tubos de acero sin costura, mediante hornos eléctricos para Petróleos Mexicanos, su cliente más importante, creció junto con él y logró una rápida expansión e integración de su proceso productivo, debido a su condición de ser el único proveedor nacional de ese producto para la industria petrolera (Porraz, 1971: 48).

Teniendo en consideración esos antecedentes, podemos asegurar que la industria siderúrgica nacional, desde su origen, fue un sector altamente protegido, que generó un cierto rezago tecnológico acompañado de una disminución de calidad y altos precios de la mayoría de los productos nacionales, en relación con otros países productores. Esta situación se manifestó con una serie de problemas internos, tales como: equipo anticuado, exceso de personal, endeudamiento, baja productividad, etc. (Cárdenas y Redonnet, 1991: 693).

La crisis de 1982, puso en evidencia la fragilidad de la economía que había sustentado su crecimiento en el auge petrolero y los problemas económicos se resintieron de manera dramática. El Estado, se vio en la imposibilidad de aumentar su inversión para el sector siderúrgico, sobre todo, porque la demanda de acero había caído drásticamente, así como los precios internacionales, aunado a ello el problema del endeudamiento que permitió a los organismos financieros internacionales, imponer una política más acorde a las necesidades de la liberación económica que impulsaban.

El gobierno aplicó un programa de absorción de deuda de las empresas siderúrgicas, algunos cambios tecnológicos, la reestructuración administrativa, el recorte de personal, etc., para hacer más eficiente su competitividad, enfocando la búsqueda de nuevos mercados. La incorporación al mercado internacional, planteó la necesidad de modificar la calidad, la productividad y los precios. En esta perspectiva, los contratos colectivos de trabajo se presentaban como una traba en los cambios necesarios a la



competitividad y los planes de saneamiento y atracción de la iniciativa privada hacía el sector.

El 7 de marzo de 1990, se anunció la privatización de las empresas siderúrgicas estatales, con el argumento de que habían dejado de ser prioritarias porque el acero, era “un producto ampliamente disponible a precios competitivos en el mundo”, en donde la actividad directa del Estado ya no era necesaria, en la medida en que la iniciativa privada deseaba invertir (Mercado de Valores, 1990). Un año después, se disolvió el grupo Sidermex y en ese mismo año concluyó la fase de privatización de las plantas acereras en nuestro país.

AHMSA, la principal siderurgia del país, fue adquirida por el Grupo Acerero del Norte, S.A. de C.V. (GAN), asociados con dos empresas: la holandesa Hoogovens (importante productora de acero y aluminio), que ya había trabajado en la planta como consultora y la Mission Energy, Co., de EU, la cual se colocaría con esta asociación como puntal en el desarrollo tecnológico en la producción de acero.

Por su lado, la empresa Sicartsa se dividió en dos: Sicartsa y Sibalsa, la primera es ahora propiedad del Grupo Villacero y la segunda del Grupo Caribbean Ispat. La sección de Aceros Planos de Fundidora que había quedado congelada desde el cierre de la empresa, también formó parte del proceso de desincorporación y fue adjudicada a IMSA, al GAN, Villacero y Duferco Steel. En conjunto estas empresas producían más del 80% del acero en el país (Ángeles, 1994: 255).

Un elemento favorable posterior a la privatización, es la evolución de las exportaciones ya que aumentaron significativamente hasta representar, para el caso de AHMSA, alrededor del 50% de su producción (Martínez, 1995: 14). Su nivel de exportación es diez veces superior al de 1994 y se realiza a más de 30 países. La fabricación, a través de la Línea Dual de Hojalata y Lámina Cromada (Tin Free Steel), con capacidad de 130 mil toneladas anuales, de tapas, tapones y envases para alimentos y bebidas (Fusión, 1996: 20), muestra los avances en la elaboración de productos con mayor valor agregado.

En general, los precios de adjudicación de las empresas siderúrgicas se consideraron bajos, en la medida en que el Estado había erogado, a lo largo de los últimos años, una gran cantidad de recursos para la construcción y mejoramiento de las plantas y al hecho de que las principales instalaciones desincorporadas (AHMSA, Sicartsa y Sibalsa) tenían un capital contable conjunto de 1,934 millones de dólares (Simón, 1994: 177-179). El sector privado, obtuvo a precios muy atractivos y con amplias facilidades, un gran conglomerado industrial que había recibido grandes inversiones estatales en infraestructura, saneamiento y modernización.

La importancia que ha adquirido la producción de acero, después de su privatización, se encuentra definida por la profundización en los procesos basados en cierto grado de transferencia de tecnología de los países desarrollados, a los menos desarrollados, gracias a que México contaba con energéticos baratos, mano de obra y menos restricciones ambientales (Castillo, 1994). La estructura de la producción se mantiene, porque es una reorganización de la misma planta, por lo que su acción se despliega en la modificación organizativa, en las relaciones laborales o intensificación de la producción, más que de una revolución en su capacidad productiva. Los cambios se reflejaron en que el método de hogar abierto había dejado de funcionar, en tanto que el horno eléctrico se convirtió en la forma de producción más importante, con 4.7 millones de toneladas y el convertidor al oxígeno proporcionó 3.7 millones (cuadro 1). De los 9.19 millones de toneladas de acero que se producían en 1993 se pasó a 10.26 millones de toneladas en 1994 y alcanzó más de 14 millones de toneladas en 1997, reafirmando el segundo lugar, después de Brasil, dentro de los productores siderúrgicos de América Latina, situación que se logró gracias al aumento de las inversiones, sobre todo, en instalaciones más competitivas y eficientes.

México logró ese nivel de producción récord en su historia, con la inversión de alrededor de 3,500 millones de dólares, que le permitió la incorporación tecnológica más moderna y la innovación en la gestión administrativa y organizativa que explican

el aumento (al doble) de la productividad laboral, medida en toneladas por hora persona entre 1991 y 1995 (García, 1997: 68).

*Cuadro 1*

**VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN DE ACERO POR PROCESOS,  
1981-1997(MILES DE TONELADAS)**

AÑO	TOTAL	HOGAR ABIERTO	HORNO ELÉCTRICO	CONVERTIDOR AL OXÍGENO
1981	7,663	1,318	3,373	2,971
1982	7,056	1,080	3,071	2,905
1983	6,978	811	3,201	2,966
1984	7,560	93	3,206	3,422
1985	7,399	1,019	3,241	3,139
1986	7,225	854	2,908	3,463
1987	7,642	1,309	3,366	2,967
1988	7,779	929	3,564	3,286
1989	7,852	821	4,066	2,965
1990	8,734	713	4,491	3,530
1991	7,964	262	4,577	3,125
1992	8,459	0	4,715	3,744
1993	9,199	0	5,450	3,749
1994	10,260	0	6,426	3,834
1995	12,147	0	7,606	4,541
1996	13,172	0	8,441	4,731
1997	14,254	0	9,290	4,964

**Fuente:** 1981-1986: Carlos Salinas de Gortari, **Sexto Informe de Gobierno. (Anexo)**, México, Poder Ejecutivo Federal, noviembre de 1994, p. 255.  
1987-1996: CANACERO, **Diez años de estadística siderúrgica 1987-1997**, México, Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero, 1998, p. 14.

Con la crisis, en 1995, la producción industrial bajó en más del 7% y cayó fuertemente la demanda interna de productos siderúrgicos, sin embargo, se logró cierta recuperación por las exportaciones durante 1996 y 1997 (como lo señalamos antes, la producción total de acero rebasó los 14 millones de toneladas, en su mayor parte a través del proceso de horno eléctrico). La

industria siderúrgica tiene proyectadas inversiones por 3,700 millones de dólares para el periodo 1997-2000 (Eggers, 1997: 8), con la idea de mantener y profundizar su competitividad en el mercado, tanto nacional, como internacional e incrementar sus utilidades.

La competencia intensificó la modernización tecnológica, las asociaciones estratégicas y la búsqueda de nuevos mercados. El caso de TAMSA, ejemplifica muy bien esta situación, ya que aumentaron sus esfuerzos de penetración y diversificación de mercados en el extranjero, logrando exportar 65% de su producción y la colocación de acciones en la principal bolsa de valores estadounidense (Núñez, 1993: 785). Para competir en el mercado internacional, tuvo que realizar una profunda reestructuración de sus sistemas operativos: cerró la planta I y se redujo su plantilla de personal de 4,516 trabajadores en 1991 a 2,025 en 1992 (Gutiérrez, 1995: 102). Posteriormente (1994), se asoció con la empresa argentina Siderka, para integrar la productora de tubos sin costura más grande del mundo y cubrir prácticamente la tercera parte de la demanda mundial, principalmente a Venezuela, EU, China, Arabia Saudita, Nigeria, Malasia, Tailandia y, en menor grado, el resto de Latinoamérica (Casavella, 1995: 15). Esa asociación le dotó de una gran fuerza exportadora, de aproximadamente un millón de toneladas anuales de tubos sin costura, lo que representa ingresos por cerca de 700 millones de dólares (Barragán, 1994: 15).

En el caso de HYLSA, se registró la adquisición de tres plantas de la división sur de AHMSA y la continuación de un largo proceso de modernización tecnológica, que la ubicó como una de las acereras más modernas y competitivas de Norteamérica. En 1994 construyó una planta con un costo de 700 millones de dólares, en la que instaló la tecnología más avanzada en escala mundial para mantener su oferta hacia la industria de la construcción, automotriz y línea blanca (Zonella, 1994: 12), fortaleció su producción y ofreció nuevos productos de acero como lámina rolada en caliente, en frío, galvanizada y prepintada, varilla y alambón, tubería, perfiles estructurales ligeros, alambres y derivados,

paneles aislados y procesamiento de aceros planos. Productos como el alambIÓN y la varilla están avalados por el registro internacional ISO 9001, que garantizan el cumplimiento de las normas internacionales de calidad en los procesos de fabricación, diseño y el trato a los clientes.

En 1998 se arrancó exitosamente una nueva planta de hierro esponja que puede usar gas natural, hidrógeno, gas de coquería, gas corex, gas de gasificación de carbono e hidrógeno, lo que la hace sumamente versátil, con bajo impacto ambiental y puede autogenerar energía eléctrica. Con este tipo de plantas, México, se incorpora a las ya existentes en Venezuela, Brasil, Rusia, Iraq, Irán, Arabia Saudita, India, Indonesia y Malasia.

Desde esta perspectiva, HYLSA se proyecta al mercado internacional de manera significativa, sobre todo, porque se han desarrollado estrategias de formación de consorcios en los que destaca la adquisición en subasta pública, en 1997, del 70% del capital de la empresa venezolana Siderúrgica del Orinoco (Sidor) (Hoja electrónica de Hylsamex) en donde participan con el 30% de la inversión total que conformaron con empresas siderúrgicas de Argentina, Brasil y Venezuela. Con esa compra el grupo siderúrgico de ALFA refuerza su posición estratégica y consolida su liderazgo dentro de la industria del acero. La importancia de esa adquisición es muy grande, en la medida en que Venezuela cuenta con ricos yacimientos que se encuentran localizados muy cerca de las instalaciones. Además de que los precios de los energéticos son inferiores al estándar internacional, debido a que el país dispone de estos recursos en abundancia (Expansión, 1998: 96).

La expansión de la producción siderúrgica se entiende por los diversos tratados que se han firmado con las distintas naciones involucradas, el caso más evidente fue el TLC, por medio del cual se abrió una "relativa" (por el grado de protección que se mantiene) posibilidad de incrementar las exportaciones nacionales a EU y Canadá, aunque también estos países tienen igual oportunidad en México, ya que pueden participar libremente en el mercado interno. Lo anterior significó la apertura de los mercados a una mayor competencia, aunque es importante señalar la gran

asimetría existente entre los firmantes del Tratado, ya que en 1997 los EU produjeron 96.7 millones de toneladas de acero, en tanto Canadá produjo 15.6 millones de toneladas y México tan solo 14.3 millones de toneladas de acero.

### III. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO NACIONAL DE ACERO

Para ver la magnitud de la crisis de 1982, diremos que el consumo nacional aparente de acero descendió de 8.57 millones de toneladas en 1981 a 4.97 millones en 1983 (véase el cuadro 2) originado, en gran parte, por la crisis que a su vez sufría la industria manufacturera en la rama de productos metálicos, maquinaria y equipo, así como en la construcción. Por tal motivo y ante la sobreoferta mundial de acero, las empresas siderúrgicas se vieron obligadas a cambiar su estrategia de desarrollo industrial: buscar mercados en el exterior, elevar su productividad y calidad para poder competir y enfrentar las medidas proteccionistas de los países industrializados.

De lo anterior, podemos derivar que la situación realmente difícil de la industria siderúrgica nacional se presentó en la crisis de 1982, ya que significó el descenso del consumo aparente de acero, así como de la inversión y el gasto público en el sector siderúrgico. El problema financiero de este sector, se agravó por el aumento de las tasas de interés, engendrando la imposibilidad del pago de la deuda de las empresas (Rueda, 1994: 52). Ello imposibilitó la construcción de la segunda etapa de Sicartsa y la renovación de la primera siderúrgica de AHMSA. Para salvar a las empresas de la quiebra, el gobierno estableció un programa de absorción de pasivos y de reestructuración administrativa, al mismo tiempo se aplicaron programas para elevar la eficiencia y competitividad. La aplicación del plan de reestructuración de las empresas contenía cinco aspectos fundamentales: modernización técnico-productiva, modernización comercial, modernización de la administración y la gestión administrativa, saneamiento financiero y programación de inversión y crecimiento.

Cuadro 2

**CONSUMO NACIONAL APARENTE DE ACERO 1981 - 1997  
(MILES DE TONELADAS)**

AÑO	TOTAL <sup>1</sup>	PLANO	NO PLANO	TUBERÍA
1981	8,570	4,134	3,890	546
1982	6,426	3,154	2,914	358
1983	4,975	2,216	2,525	234
1984	5,752	2,549	2,923	280
1985	6,135	2,914	2,979	242
1986	5,023	2,061	2,761	201
1987	5,235	2,211	2,854	170
1988	5,561	2,441	2,958	162
1989	5,566	2,549	2,879	138
1990	6,387	2,760	3,506	121
1991	7,218	3,294	3,742	182
1992	7,424	3,342	3,924	158
1993	7,022	2,803	4,088	131
1994	8,692	3,729	4,802	161
1995	5,688	2,500	3,120	68
1996	8,338	4,037	4,117	184
1997	9,147	4,696	4,288	163

**Fuente:** 1981-1986: Ortiz Dietz Hugo, **México: Banco de Datos 1994.**

México, El Inversionista Mexicano, 1994, Cuadro N-29.

1987-1996: CANACERO, **Diez años de estadística siderúrgica**

1987-1997, México, Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero, 1998, p. 22.

**1/** Se refiere sólo al consumo de materiales planos, no planos y tubería.

En este periodo el primer lugar lo ocupaba AHMSA, con una producción de poco más de 2.2 millones de toneladas de acero; luego con 1.5 millones de toneladas, se ubicaba HYLSA; en tercer lugar, estaba Sicartsa con 869 mil toneladas; el cuarto lugar, lo ocupaba Fundidora con 837 mil toneladas y la última posición la ocupaba TAMSa con 383 mil toneladas. La producción de las micro y mini acerías no integradas producían en conjunto 1.1 millones de toneladas de acero en 1982.

En los últimos años, la producción nacional en manos privadas ha registrado un comportamiento similar en el orden de las empresas a cuando era estatal. AHMSA con una producción de 3.5

millones de toneladas de acero sigue ocupando el primer lugar; en tanto HYLSA pasó a ocupar el segundo lugar con más de 3 millones de toneladas de acero; en tercer lugar, se encuentra Industria Mexicana de Acero (IMEXA) que corresponde a lo que en 1982 era Sicartsa II, con una producción de 2.8 millones de toneladas y en cuarto lugar, se encuentra Sicartsa (antes Sicartsa I) con una producción de 1.4 millones de toneladas. La producción de TAMS A creció de manera significativa al pasar de 383 mil toneladas en 1982 a 774 mil en 1997 ocupando la misma posición al año de referencia (cuadro 3).

#### IV. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Los cambios que se observaron antes, durante y después de la privatización de la industria siderúrgica nacional, fue en la organización del trabajo, la productividad, los salarios, el empleo, la jornada, las prestaciones, etc., que estuvieron encaminados a enfrentar un mercado competitivo cada vez más difícil, resultado de la apertura económica instrumentada, que implicaba la fabricación de productos de acero de buena calidad y bajo precio.

Las transformaciones registradas, fueron producto de un largo proceso que se originó con la aplicación de los programas de ajuste iniciados en 1983, a través del recorte del gasto público, que impactaron directamente al sector siderúrgico con la paralización de las inversiones a consecuencia de la baja de los precios internacionales del petróleo, el aumento de la deuda externa, las tasas de interés y la restricción de préstamos del exterior, entre otros factores. Esta situación impidió continuar con los planes de expansión de Sicartsa II e HYLSA-Altamira. Los problemas de liquidez se agudizaron en Fundidora y AHMS A (Núñez, 1993: 584), cuando unos años después los EU decidieron aplicar políticas proteccionistas, que incluyeron restricciones a las importaciones de acero mexicano, por la acusación de un supuesto dumping en los precios del alambrón; además, de la imposición de un sistema de cuotas e impuestos compensatorios.



Cuadro 3

**VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN DE ACERO POR EMPRESAS,  
1982 – 1997 (MILES DE TONELADAS)**

EMPRESAS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
AHMSA	2,279	2,227	2,468	2,603	2,868	3,086	3,083	2,862
HYLSA	1,579	1,643	1,637	1,671	1,582	1,662	1,710	1,812
IMEXA <sup>1</sup>	–	–	–	–	–	–	–	–
Fundidora Monterrey <sup>2</sup>	837	537	858	943	254	–	–	–
TAMSA	383	386	343	279	233	485	540	469
SICARTSA <sup>3</sup>	869	1,013	1,028	613	1,192	1,190	1,131	1,336
Acerías <sup>4</sup>	1,109	1,172	1,226	1,290	1,096	1,219	1,315	1,373
<b>TOTAL</b>	<b>7,056</b>	<b>6,978</b>	<b>7,560</b>	<b>7,399</b>	<b>7,225</b>	<b>7,642</b>	<b>7,779</b>	<b>7,852</b>

EMPRESAS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 <sup>p</sup>
AHMSA	3,096	2,659	2,550	2,584	2,490	3,103	3,393	3,505
HYLSA	1,882	1,924	1,938	2,027	2,181	2,463	2,722	3,060
IMEXA <sup>1</sup>	–	–	954	1,354	1,761	2,254	2,426	2,867
Fundidora Monterrey <sup>2</sup>	–	–	–	–	–	–	–	–
TAMSA	503	517	380	391	427	550	737	774
SICARTSA <sup>3</sup>	1,802	1,455	1,194	1,165	1,345	1,439	1,337	1,459
Acerías <sup>4</sup>	1,451	1,409	1,443	1,678	2,056	2,338	2,557	2,589
<b>TOTAL</b>	<b>8,734</b>	<b>7,964</b>	<b>8,459</b>	<b>9,199</b>	<b>10,260</b>	<b>12,147</b>	<b>13,172</b>	<b>14,254</b>

**Fuente:** 1982-1986: CANACERO, "Diez años de estadística siderúrgica, 1983-1994", en **La Economía Mexicana en Cifras 1995**, México, Nacional Financiera, 1995 (14a. edición), p. 144. 1987-1997: CANACERO, **Diez años de estadística Siderúrgica 1987-1997**, México, Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero, 1998, p. 11.

**P/** Cifras preliminares.

**1/** Corresponde a lo que hasta 1991 se conocía como SICARTSA II.

**2/** Suspendió operaciones desde mayo de 1986.

**3/** A partir de 1992 corresponde únicamente a lo que se conocía como SICARTSA I.

**4/** Plantas semi integradas que usan acero crudo y chatarra para planchado en frío.

La aplicación de los cambios productivos impactaron, tanto a las empresas estatales, como a las privadas; el ejemplo más claro es el de TAMSA, ya que la crisis económica produjo un largo periodo de estancamiento y una caída muy drástica de la producción de tubos, hasta representar tan solo el 42.7% de su capacidad en 1984 y el despido de 800 trabajadores. Ello a causa del grado de dependencia que tenía TAMSA hacia un solo consumidor: PEMEX.

Esta empresa siderúrgica muestra los dos aspectos de una situación concreta: cuando se dio la expansión de la producción petrolera, TAMSA tuvo un periodo de crecimiento considerable; pero en el momento en que la situación económica se deprime y PEMEX entró en una profunda crisis, la empresa siderúrgica comenzó a verse en serias dificultades. Para atacar esta situación, tuvieron que aplicarse radicales modificaciones que buscaban aumentar sus exportaciones e incrementar la calidad de sus productos, con precios más competitivos, para ello, realizaron ajustes a los costos de producción.

Se aplicaron también programas de mejoramiento de la productividad con el fortalecimiento de los círculos de calidad, que son equipos de trabajo constituidos en forma "voluntaria" por los trabajadores de una misma área o sección, con el fin de analizar y resolver problemas que se presentan en el campo laboral. De esta manera, en el caso específico de AHMSA, de los 117 grupos formados en 1991, 4 años después se pasó a 227 círculos de calidad integrados por 2,082 trabajadores (Fusión, 1995: 13), que además de mejorar los métodos de trabajo, permitieron que los propios obreros mostraran su creatividad al modificar los sistemas productivos y alcanzar altos índices de eficiencia e importantes ahorros de energía; así como, contribuir a resolver problemas de seguridad y accidentes laborales. La incorporación de los trabajadores a estos sistemas productivos, no ha sido lo rápido que la empresa hubiera querido (Simón, 1994: 219-220) y a ocho años de su operación no llega al 20% del total de trabajadores sindicalizados de AHMSA, sin embargo, se puede decir que va por buen camino y cumple los deseos de la empresa.

La modificación de las relaciones de trabajo, generó un proceso intensivo de reconversión, destinado a producir acero de mayor calidad a menores costos, a fin de maximizar la competitividad internacional de la empresa. Se fortaleció la alianza tecnológica entre el GAN y el grupo holandés Hoogovens Technical Services, para establecer un programa de modernización y productividad de los aproximadamente 10 mil trabajadores que hasta 1998 permanecían en AHMSA.

## V. REORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

La política de liberalización económica obligó a las empresas a realizar profundos cambios en la producción siderúrgica nacional, a través del saneamiento financiero, los programas de reestructuración de las siderúrgicas paraestatales, etc. Esta necesidad se acentuó cuando se dio la incorporación de México al GATT en 1986 en vista de que era necesario, según se planteó, establecer un proceso de "reconversión" del aparato productivo que permitiera la modernización, el saneamiento de las empresas estatales y eliminara muchas de las trabas a la libre circulación de mercancías, servicios y capitales. Para ello, se estableció un programa de reorganización de la producción y el trabajo para mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y las relaciones laborales. Dentro de estos cambios, encontramos las nuevas disposiciones y organización de máquinas, producción en grupos de trabajo o células de producción y los sistemas de calidad total y justo a tiempo (Brown y Domínguez, 1997: 81).

Los cambios aplicados en el sector los encontramos, tanto en los procesos de reestructuración productiva, como en los programas de saneamiento financiero, pero también, en la liquidación de empresas como es el caso de Fundidora, una de las siderúrgicas más antiguas del sector industrial. El argumento para desaparecer a la empresa, fue que presentaba problemas importantes de obsolescencia tecnológica, de mantenimiento de equipo y de corrupción, lo que repercutió fuertemente en sus altos costos

de producción. En los hechos, con esta empresa se inició la reestructuración del sector siderúrgico, en la búsqueda de un aumento de la eficiencia productiva y la modernización del sector para ser más competitivos. Aunque también, fue una medida para enfrentar a los trabajadores de las secciones 67 y 68 del Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, que habían logrado significativos avances en su organización y lucha por los intereses de sus agremiados. El cierre de Fundidora, logró debilitar la precaria situación de la base sindical y extendió la idea de que el Estado debería de alejarse de aquellas actividades en las que le interesara a la iniciativa privada invertir. Para otras empresas las estrategias aplicadas fueron distintas. En el caso específico de AHMSA los cambios estuvieron orientados al:

“...ahorro de energéticos, aprovechamiento de materias primas y de la capacidad de producción instalada, la reducción de los tiempos muertos en las diferentes etapas de los procesos para obtener un mayor rendimiento de la mano de obra, y la mejor calidad de los productos.

El número de horas/hombre requerido para elaborar una tonelada de producto terminado se redujo de 25.2 en 1984 a 20.9 en 1988 y 14.9 en 1990. Es decir, de 1988 a 1990 disminuyó 28.7 por ciento” (Rueda, 1992: 245).

La mayoría de las empresas registraron distintos programas de ajuste, avanzaron en los procesos de modernización, introdujeron el sistema de calidad total y el reajuste masivo de trabajadores. Para el caso de las empresas estatales, este proceso se intensificó antes de ser privatizadas para elevar la productividad y calidad por medio de la creación de grupos multidisciplinarios y los círculos de calidad, a fin de impulsar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones entre el personal, para lograr una competitividad mayor al aprovechar las ventajas que significaba tener costos laborales menores, energéticos a precios más bajos que los internacionales y todo el apoyo estatal para impulsar estos sectores.

En los últimos años, las empresas en manos privadas, han profundizado su modernización tecnológica para aumentar la eficiencia productiva a través de la automatización e implantación de dispositivos de control de calidad, tanto en los productos, como en los procesos de fabricación que les permita colocarse con un costo operativo promedio inferior al costo medio internacional. Su preocupación está centrada en el logro de metas de producción y calidad para la exportación diferenciada de productos en el mercado internacional. Se consolida la concentración horizontal del proceso productivo con la compra de minas de carbón, hierro y cal que les suministran los insumos básicos a las empresas, además del desarrollo paulatino de la subcontratación que reducen sus costos de operación (Ancira, 1996).

## 2 Relaciones Laborales y Relaciones Industriales de AHMSA.

Esos cambios tecnológicos y modificaciones de los procesos productivos y distributivos, les han permitido lograr la certificación de los estándares normativos internacionales de calidad y eficiencia ISO 9000 e ISO 9002, calificando con ello como proveedores internacionales confiables y fortaleciendo sus mercados de exportación.

## VI. EFECTOS DE LOS CAMBIOS PRODUCTIVOS SOBRE EL EMPLEO

El cierre de Fundidora, junto con Aceros Planos, S.A., costó la liquidación de más de 12,500 obreros, que representaban un porcentaje significativo, 1.5 a 2%, de la población económicamente activa de Monterrey, en donde se encontraba ubicada la empresa; lo que ocasionó un deterioro social muy importante y repercutió en el resto de la población. En la misma situación se encontraban las empresas de Aceros Ecatepec, Aceros Chihuahua, Aceros Industriales y el departamento de aceración Siemens-Martín de AHMSA, con los fuertes reajustes de personal.

Los programas de reestructuración productiva entrañaron una importante reducción del número de trabajadores en el sector, ya que de las 46,362 personas ocupadas en 1982, se redujo a 31,081 en 1989, quedando sólo 21,610 en AHMSA, 8,657 en Sicartsa y 614 en el corporativo (Castillo, 1990: 87). Además del cierre de Fundidora que se había dado en ese periodo.

El significado de la reestructuración aplicada en la industria siderúrgica, es que de alrededor de 47,000 personas registradas en 1990 se pasó a 30,000 en 1996 (González, 1998: 104). Una caída en el empleo que afectó, tanto al personal obrero, como a los de confianza.

Es por ello que podemos asegurar, que la expresión concreta del proceso de modernización en la industria siderúrgica paraestatal, dio por resultado la intensificación de los despidos masivos de personal, algunos cambios tecnológicos y profundas modificaciones a los contratos colectivos de trabajo en distintas cláusulas

para limitar el ausentismo, eliminar la prohibición de subcontratar servicios privados en algunas actividades realizadas por las empresas, así como el cambio de relacionadas con la especificación de oficios para “flexibilizar” el consumo de la fuerza de trabajo a partir del establecimiento de las multihabilidades.

## VII. SUBCONTRATISTAS

La nueva filosofía empresarial se encaminó a aprovechar la capacidad instalada con el máximo beneficio posible, fomentando la demanda y la atención al consumidor, ésta con el cumplimiento de especificaciones más estrictas en los productos y la entrega puntual de los pedidos a los clientes. Con el mismo propósito, se buscó reducir los desperdicios y reprocesos para evitar que los productos salieran defectuosos, así como ahorrar energéticos y lograr un mejor aprovechamiento de las materias primas.

La atención se pondría en la elaboración de aceros comerciales y los productos demandados por los clientes. Todos aquellos procesos o servicios que no tuvieran que ver directamente con esos objetivos había que desincorporarlos, es por ello que las funciones de mantenimiento, construcción, servicio, limpieza y otras, las subcontrataron a empresarios privados y con ello se logró reducir personal y aumentar la producción de acero por persona ocupada.

El establecimiento de esta estrategia, por parte de la empresa, permitió la desconcentración de muchas de sus actividades que ahora, por medio de subcontratistas, serían realizadas con igual o mejor efectividad, pero sin tener que enfrentar diversos problemas de inversión, organización del trabajo, relaciones laborales o efectividad en su funcionamiento; ahora serían los contratistas los responsables ante los dueños de la gran empresa del buen funcionamiento de las actividades.

La dinámica de la ocupación en la siderúrgica, se caracterizó por la reducción de personal muy marcada a partir de la privatización, situación que se vuelve más pronunciada ante los proce-

sos de mayor competencia y modernización tecnológica. Además de la intensidad que ha adquirido el proceso de subcontratación y concesión de una serie de actividades antes desarrolladas por la empresa. Se subcontrata todo lo que está relacionado directamente con la producción del acero, como son el mantenimiento externo a instalaciones y el especializado a equipos, la selección y alimentación de la chatarra al horno y el servicio del uso de grúa para el embarque final, entre otros (García, Mertens y Wilde, 1997: 71). La importancia que han adquirido las empresas subcontratistas en el empleo, es de tal magnitud, que en muchos casos se iguala a la del total del personal ocupado en la planta, la diferencia es que los trabajadores que laboran para los subcontratistas tienen menores posibilidades de organización, una intensidad laboral mayor, perciben salarios menores y prestaciones mucho más reducidas.

## VIII. CONTRATACIÓN COLECTIVA

Los contratos colectivos de trabajo, en la medida en que fueron considerados una traba para el desarrollo del proceso de modernización y competitividad, planteados con anterioridad, por la serie de prestaciones, niveles salariales y regulaciones salariales existentes, contrarios a las exigencias competitivas internacionales, entraron en contradicción con las necesidades empresariales, de tal manera que los esfuerzos empresariales se encaminaron hacia la modificación de sus prestaciones y a la reorganización del trabajo a través de las multihabilidades y la flexibilidad, con un sistema de ascenso basado en la capacidad permanente y el cumplimiento de los requerimientos de las normas internacionales de calidad. El eje de la modernización, consistió en el reajuste del personal innecesario y la supresión de las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo que "impidieran el ausentismo y obstaculizaran la flexibilidad del consumo de la fuerza de trabajo", para eliminar la limitación en la asignación a contratistas de una serie de labores realizadas por la empresa, así como introducir



cambios a la especificación de los oficios a fin de flexibilizar el trabajo para que todos los obreros desempeñen actividades múltiples, de acuerdo con sus habilidades (Rodríguez y Peiro, 1994: 129).

En el caso de Sicartsa, la propuesta patronal presentada para la revisión del contrato colectivo 1989-1991, planteó la modificación de 2 declaraciones y 51 cláusulas, la derogación de otras 18, la inclusión de 3 nuevas, el recorte de algunos operadores clave para convertir sus plazas en puestos de confianza y de 2,183 obreros de mantenimiento y apoyo (Fusión, 1993: 18-19). Con esas propuestas se buscaba disminuir considerablemente la bilateralidad en las negociaciones contractuales y, por tanto, el carácter colectivo de la relación laboral, además de incrementar la capacidad de la empresa para tomar con total libertad decisiones unilaterales en materia de cambios tecnológicos, modificación de normas de trabajo y de productividad, así como cambios de puestos entre los trabajadores conforme a los requerimientos de la empresa. Por otro lado, se le dio plena libertad a la empresa para subcontratar con otras sin la intervención del sindicato.

La reestructuración y los cambios al contrato colectivo de trabajo, tuvieron efectos muy importantes para la organización de la empresa en el caso de AHMSA, por ejemplo, el número de categorías o especialidades se fueron reduciendo de tal manera, que los trabajadores realizaran múltiples habilidades y las especialidades se redujeran a sólo seis (Fusión, 1993: 21) en los últimos años, con lo que la producción se hizo más eficiente. El programa preveía el mejoramiento de la calidad, la entrega justo a tiempo, la elaboración de aceros para usos específicos, etc., así como la ampliación de la red comercial a todo el país (Fusión, 1993: 18-19).

Los cambios instrumentados permitieron aumentar la calidad, descendió el consumo de energía y bajó el costo de la tonelada de acero. Se planteó la utilización de sistemas de computación, para automatizar partes íntegras del proceso de producción y alcanzar niveles competitivos similares a los de otros países, como Japón o EU.

## IX. CONCLUSIONES

Los cambios arriba señalados muestran los mecanismos que han permitido el fortalecimiento de los grupos productores de acero, pero también sus efectos sobre los trabajadores. Así tenemos, por ejemplo, al grupo GAN que ahora es uno de los consorcios industriales más importantes del país, situado en el décimo lugar por sus ventas a nivel nacional y como exportador, séptimo en utilidades de operación y quinto en utilidad neta (Fusión, 1993: 2-3 y 20). Obtuvo la concesión por 30 años para operar las rutas cortas del ferrocarril Coahuila-Durango (con 973.9 kilómetros de vías férreas), que es un transporte estratégico para el aprovisionamiento de las materias primas de AHMSA, lo que significa un enorme crecimiento, con un incremento notable en ventas y un mejor posicionamiento industrial dentro de la minería, la siderurgia y la generación de energía eléctrica, el mismo proceso lo encontramos en las otras empresas productoras.

Los resultados que se han observado en la producción siderúrgica nacional son de un relativo éxito y en el mediano plazo son factibles mayores avances competitivos, sin embargo, las grandes expectativas de crecimiento, en el largo plazo son mucho más complicadas en la medida en que la competencia se hace más feroz y los mercados son cada día más limitados. El repunte productivo de las distintas empresas en manos privadas, muestra grados importantes de competitividad internacional, aunque se ha descuidado el mercado interno, cuando la saturación del mercado internacional cada día es más evidente. Todas las empresas quieren alcanzar mayor competitividad y para ello se han concentrado en la búsqueda de distintos tipos de certificación y excelencia productiva como método de ampliar y conservar la confianza de sus clientes.

El dinamismo que anteriormente registró la industria siderúrgica no es factible que se desarrolle y las escasas expectativas de crecimiento de la economía y la saturación de los mercados en los últimos tiempos, nos obligan a pensar en una fuerte intensificación de la competencia en donde el acceso a los mercados

internacionales cada día será más difícil, sobre todo, si observamos el desenvolvimiento productivo que países como China o Corea del Sur están desarrollando en el mercado internacional. Las estrategias se concentran en la especialización hacia aceros de alta calidad, la intensificación de la investigación para la presentación de nuevos productos y la conservación de los estándares normativos internacionales de calidad y precios bajos, para poder abarcar segmentos de mercados internacionales más amplios. Las expectativas de crecimiento limitado en el largo plazo, aunado al desarrollo tecnológico, colocan en una situación difícil a las empresas, sobre todo, a los trabajadores en cuanto al empleo, el salario y sus condiciones de vida, que se verán aún más afectados como efecto de los mecanismos competitivos que se seguirán aplicando y que tendrán que profundizarse para permanecer en el mercado mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

«Acero: aumento en la producción mundial» (1974). *Comercio Exterior*, núm. 3, marzo, México, p. 5.

**Ancira Elizondo, Alonso** (1996). Vicepresidente Ejecutivo y Director General de AHMSA, entrevista «1995, año de intenso esfuerzo y de éxitos», *Fusión*, núm. 17, marzo-abril, México, p. 2.

**Angeles Cornejo, Oliva Sarahí** (1994). «La industria siderúrgica mexicana y AHMSA ante el TLC», en Rueda Peiro Isabel (coordinadora), *Tras las huellas de la privatización. El caso de altos hornos de México*, editorial Siglo XXI, IIEC-UNAM, México, pp. 233-266.

**Barragán, Miguel Angel** (1994). «Alianza Tamsa-Siderka cubre 33% del mercado mundial de tubos», *El Financiero*, 27 de junio, México, p. 15.

**Brown, Flor y Lilia Domínguez** (1997). «La estructura industrial mexicana en el contexto de apertura comercial», *Investigación Económica*, vol. LVIII, núm. 222, octubre-diciembre, México, pp. 73-103.

- Brown, Flor y Alenka Guzmán** (1998). «Cambios tecnológicos y productividad en la siderurgia mexicana, 1984-1994», *Comercio Exterior*, vol. 48, núm. 10, octubre, pp. 836-844.
- Cabello Naranjo, Elena** (1993). «La siderurgia: ¿Una señal equivocada?», *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 5, mayo, México, pp. 463-469.
- Cárdenas, Fe Esperanza y Vicent Redonnet** (1991). «Modernización de la empresa AHMSA en Monclova, Coahuila y su impacto sobre la población», *Estudios Demográficos y Urbanos*, vol. 6, núm. 3, septiembre-diciembre, México, pp. 677-716.
- Casavella Vergel, Ernesto** (1995). «TAMSA espera que Bancomext y Nafin otorguen recursos», *El Financiero*, 14 de abril, p. 15.
- Castillo, Alejandro** (1990). «La difícil desincorporación de Sidermex», *Expansión*, vol. 22, núm. 547, agosto, México, pp. 86-92.
- Castillo, Alejandro** (1994). «La nueva cara de la siderurgia», *Expansión*, vol. 26, núm. 640, mayo, México, pp. 28-29.
- «Convención GAN 1997» (1998). *Fusión*, núm. 28, enero-febrero, México, pp. 2-3 y 20
- Eggers, Leopoldo** (1997). «Industria siderúrgica: sigue la mata dando», *Expansión*, vol. 29, núm. 707, enero, México, p. 8.
- Eggers, Leopoldo** (1997). «Las siderúrgicas combaten el dumping», *Expansión*, vol. 29, núm. 719, julio, México, p. 15.
- Fernández de Castro, Rafael y Judith Mariscal Avilés** (1994). «La industria siderúrgica mexicana ante el libre comercio», Georgina Kessel, (compiladora), *Lo negociado del TLC. Un análisis económico sobre el impacto sectorial del Tratado de Libre Comercio*, McGraw Hill, México, p. 155.
- Gaona, José Luis** (1995). «Tibia actividad de Secofi para sancionar prácticas desleales de comercio: Canacero», *El Financiero*, 15 de mayo, México, pp. 155-185.
- García, Anselmo; Leonard Mertens y Roberto Wilden** (1997). *Subcontratación y perspectiva sindical: cuatro casos en México*, OIT-ACTRAV, marzo, México, mimeo.
- García Fuentes, Jorge Ernesto** (1979). *La creación de polos de crecimiento en base a la industria siderúrgica: el caso de AHMSA y SICARTSA*, FE, UNAM, México, 212 p.

«El Gobierno Federal desincorpora las empresas AHMSA y Sicartsa» (1990). *El Mercado de Valores*, núm. 6, 15 de marzo, México, p. 24.

**González Chávez, Gerardo** (1998). *La participación del Estado en la industria siderúrgica, en México*, Tesis Doctoral, Facultad de Economía, UNAM, México, (en proceso).

**Grupo Acerero del Norte** (1993). «Coatzacoalcos, bastión industrial del sur veracruzano», *Fusión*, núm. 4, México, octubre-noviembre, p. 14.

**Grupo Acerero del Norte** (1993). «Esta es AHMSA», *Fusión*, núm. 3, agosto-septiembre, México, pp. 23-28.

**Grupo Acerero del Norte** (1994). «Integradas y mini mills, David contra Goliath», *Fusión*, núm. 5, enero-febrero, México, p. 4.

**Grupo Acerero del Norte** (1993). «Red Comercial DHACSA», *Fusión*, núm. 3, agosto-septiembre, México, pp. 18-19.

**Grupo Acerero del Norte** (1995). «VII Foro de planta de círculo de calidad», *Fusión*, núm. 11, marzo-abril, México, p. 13.

**Gutiérrez Arriola, Angelina** (1995). «Reflexiones sobre la reestructuración del capital y del trabajo en México», *Problemas del Desarrollo*, núm. 101, IIEC-UNAM, abril-junio, México, pp. 173-204.

**Hernández Trejo, Lucrecia** (1986). *La participación del Estado en la industria siderúrgica mexicana (1942-1980)*, Tesis FCPyS, UNAM, México, p. 120.

«Hysalmex: aventuras en el Orinoco» (1998). *Expansión*, vol. XXIX, núm. 743, 17 de junio, México, p. 96.

«La nueva hija de AHMSA» (1994). *Expansión*, vol. 26, núm. 653, noviembre, México, p. 16.

**López de los Ríos, Aurora Elena** (1977). *Las plantas recuperadoras de chatarra dentro de la industria siderúrgica mexicana*, Facultad de Economía, UNAM, México, p. 13.

**Martínez Staines, Javier** (1995). «Cielo despejado en Monclova», *Expansión*, vol. 27, núm. 667, junio, México, p. 14.

«Mejora de la productividad y sus efectos sobre el nivel de empleo y las condiciones de trabajo en la industria del hierro y el acero» (1986). *Organización Internacional del Trabajo, Comisión del Hierro y el Acero*, Ginebra, 75 pp.

«1995, año de intenso esfuerzo y de éxitos» (1996). *Fusión*, núm. 17, marzo- abril, México, p. 20.

**Montiel Gutiérrez, Héctor** (1997). *Estructura productiva de la industria siderúrgica y su importancia en el desarrollo económico de México*, Facultad de Economía, UNAM, México, 247 pp.

**Nuñez Zuñiga, Rafael** (1993). *Planeación sectorial en la industria siderúrgica*, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México, 936 pp.

**Ortega Pizarro, Fernando** (1992). «Con todo y minas vendió el gobierno a los Autrey la Carboeléctrica de Río Escondido», *Proceso*, núm. 814, 8 de junio, México, p. 22.

**Porraz Zanabria, Rubén** (1971). *Viabilidad del proyecto siderúrgico de las Truchas, Mich. y sus repercusiones económicas*, Escuela Nacional de Economía, UNAM, México, 349 pp.

**Rivera Rangel, Carlos A.** (1962). *La siderurgia y la integración industrial de México*, Escuela Nacional de Economía, UNAM, México, 124 pp.

**Rodríguez del Valle, Rosario e Isabel Rueda Peiro** (1994). «Las relaciones laborales en Altos Hornos», en Isabel Rueda Peiro (coordinadora), *Tras las huellas de la Privatización: el caso de Altos Hornos de México*, Siglo XXI Editores, México, pp. 103-140.

**Rueda Peiro, Isabel** (coordinadora) (1994). «El contexto», *Tras las huellas de la Privatización: el caso de Altos Hornos de México*, Siglo XXI Editores, México, pp. 21-59.

**Rueda Peiro, Isabel** (1992). «El sistema de administración de calidad total: la experiencia de Altos Hornos de México», *Problemas del Desarrollo*, vol. XXIII, núm. 90, IIEC-UNAM, julio-septiembre, México, pp. 221-245.

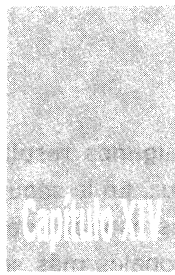
**Simón Domínguez, Nadima** (1994). *Evaluación organizacional: el caso de Altos Hornos de México, S. A., después de la privatización*, Tesis doctoral, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 360 pp.

**Torres A., Federico** (1976). «La siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas», *Comercio Exterior*, núm. 9, septiembre, México, 14 pp.

**Torres, Armando** (1995). «Arranca la nueva planta de aceros planos de HYLSA», *El Financiero*, 10 de marzo, p. 12.

**Zapata Novoa, Juan** (1989). *La muerte de Fundidora o reconversión de la cultura industrial mexicana*, Editorial Noriega-Limusa, México, 166 pp.

**Zonella Figueroa, Héctor** (1994). «Invertirá Hylsamex 700 millones de dólares en su planta de Aguascalientes», *El Financiero*, 8 de agosto, México, p. 12.



# Las relaciones laborales en Veracruz

***Elena Guadarrama Olivera\****

En este capítulo, se presenta un análisis de la flexibilidad de las relaciones laborales con base en los cambios que sufren los contratos de jurisdicción local en Veracruz, entre 1990 y 1998, de acuerdo con una muestra representativa de contratos depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, que incluye el 10% de los contratos que se revisan anualmente.<sup>1</sup>

En la primera parte se incluyen algunas cifras del Producto Interno Bruto (PIB), de la ocupación y del ingreso, su estructura y evolución en los últimos años.

.....  
\* Profesora de la Escuela de Economía de la Universidad Veracruzana.

1 Agradecemos a las autoridades de la Dirección del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado de Veracruz, el acceso que nos brindaron para consultar los contratos colectivos depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.



También se mencionan algunos resultados de la reestructuración productiva en Veracruz. En la segunda parte, se revisa la actuación de las principales asociaciones sindicales del estado y los conflictos obrero patronales más sobresalientes de la última década y en la tercera, se presentan los cambios que experimentan los contratos colectivos de jurisdicción local, en los años noventa.

## I. ESTRUCTURA ECONÓMICA DE VERACRUZ

### 1. Producción, empleo y salarios

El proceso de industrialización del estado de Veracruz, que abarca de la década de los cuarenta a la de los setenta, corresponde al llamado “modelo de sustitución de importaciones”. En este periodo, la entidad basó su economía en las actividades extractivas (explotación petrolera) y agropecuarias, aportando alimentos, materias primas y mano de obra barata y proveyendo energéticos y divisas para la industrialización del país.

Estas actividades influyeron, de manera determinante, para que el estado contribuyera en el año de 1940 con casi el 10% del PIB nacional. Sin embargo, a medida que el proceso de acumulación de capital nacional se intensificó y se extendió a lo largo del territorio nacional, Veracruz va perdiendo importancia y en 1970 disminuye su participación al 6.5% respecto al PIB nacional, según cifras del INEGI. En los años siguientes, su participación va decreciendo y en 1993 Veracruz contribuyó con casi el 5.0% del PIB nacional, ver cuadro 1. A pesar de ello, la entidad ocupó este año el 5º lugar a nivel nacional, por su aportación a la generación del PIB.

Entre 1970 y 1993, el sector productivo que había mantenido una mayor aportación al PIB nacional ha sido el primario, contribuyendo en 1970 con el 10.3%; el secundario con el 6.7% y el terciario con el 5.5%. En 1993, estos sectores aportaron al PIB nacional el 7.6%, el 5.0 y el 4.6% respectivamente, ver cuadro 1.

Cuadro 1

**APORTACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO ESTATAL AL NACIONAL POR SECTOR PRODUCTIVO 1970-1993**

APORTACIÓN DEL SECTOR	1970	1975	1980	1985	1990	1993
	PORCENTAJE					
Primario	10.3	7.8	8.6	8.7	8.3	7.6
Secundario	6.7	6.1	5.4	5.4	5.7	5.0
Terciario	5.5	5.3	5.3	5.5	5.4	4.6
<b>TOTAL</b>	<b>6.5</b>	<b>6.0</b>	<b>5.8</b>	<b>5.7</b>	<b>5.7</b>	<b>4.9</b>

**Fuente:** INEGI. *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. 1993.*

Hacia 1970, la estructura económica de Veracruz era la siguiente. La aportación del sector terciario al PIB estatal fue del 47.1%, el sector secundario contribuyó con el 33.6% y el primario con el 19.3%, ver cuadro 2. En la década de los setenta, el modelo de acumulación de capital, basado en la sustitución de importaciones, va mostrando signos de agotamiento. A principios de la década de los ochenta, en el marco de la crisis económica nacional, la intensificación de la explotación petrolera y el fomento de la industria petroquímica, permitieron a la entidad disponer de recursos financieros federales adicionales, que mantuvieron el nivel de actividad económica estatal.

Cuadro 2

**ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO  
POR SECTORES ECONÓMICOS 1970-1993  
ESTADO DE VERACRUZ**

SECTORES	PORCENTAJE					
	1970	1975	1980	1985	1988	1993
Primario	19.00	14.00	12.00	14.00	11.00	10.00
Secundario	34.00	36.00	38.00	31.00	36.00	28.00
Terciario	47.00	50.00	50.00	55.00	53.00	61.00
<b>SUMA</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** INEGI. *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. 1993.*

Los cambios más relevantes de la estructura económica del PIB veracruzano, en la década de los setenta a los ochenta, fueron los siguientes: una progresiva disminución de la contribución de la agricultura al PIB estatal, que pasa del 12.7% en 1970 al 7.81% en 1980 y un lento pero progresivo avance en la importancia relativa de los servicios, el comercio y la industria manufacturera dentro de la estructura económica estatal. La aportación de estas actividades económicas al PIB estatal en el año de 1980, fue de 23.3%, 20.5 y 20.9%, respectivamente.

La estructura sectorial del PIB estatal en 1980 fue la siguiente: el sector terciario participó con el 50.0%, el secundario con el 38.0 y el primario con el 12.0%. Hacia 1993, la estructura sectorial había cambiado como sigue: el sector primario disminuyó su participación relativa en el PIB al pasar a representar tan sólo el 10.0%, el sector secundario participaba con el 28.0 y el terciario con el 61.0%, véase cuadro 2.

A pesar de su decrecimiento en el PIB, el sector primario había constituido la fuente más importante de empleo. En 1990 este sector ocupó al 39.4% de la población económicamente activa (PEA) del estado y en 1995 al 36.9%, más de la tercera parte de la PEA. Por su parte, el sector secundario ocupó en 1990, al 21.2% de la PEA y en 1995 disminuyó considerablemente el empleo generado y solamente ocupó al 15.7%. El sector terciario había acrecentado su aportación al empleo, pues en 1990 ocupaba al 36.8% y en 1995 al 46.7%, véase cuadro 3.

La población económicamente activa incrementó su participación en la población total entre 1990 y 1995, pasando del 28.8% al 38.7. Aunque la población total sólo creció a una tasa promedio anual del 1.58% en este período, la PEA lo hizo a una tasa del 7.78, véase cuadro 4. Sin embargo, en el cuadro 3 se muestra que el incremento en la población ocupada total, obedeció principalmente al crecimiento de la ocupación en el sector terciario a una tasa de 13.2%, ya que los empleos en el sector secundario apenas se incrementaron a una tasa anual de 1.6% entre 1990 y 1995 y en el sector primario crecieron al 6.6% anual. Por otro lado, es posible que al momento de realizarse el Censo de Población

1995, aún no se resentía el impacto de la crisis que se inició en diciembre de 1994. Una estimación realizada para calcular el crecimiento del empleo en el sector terciario del estado de Veracruz entre 1995 y 1998, nos indica que la población ocupada sólo creció, en esos años, a una tasa de aproximadamente 5.2% anual (Aguilar y Guadarrama, 1998).<sup>2</sup>

Cuadro 3

**POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR ECONÓMICO DEL ESTADO DE VERACRUZ 1990 Y 1995**

SECTOR	POBLACIÓN OCUPADA		PORCENTAJE		T.C. 90-95
	1990	1995	1990	1995	
Primario	685,647	942,294	39.36	36.98	6.6%
Secundario	368,639	399,290	21.16	15.67	1.6%
Terciario	641,828	1'191,500	36.84	46.76	13.2%
No esp.	46,015	15,034	2.60	0.59	-20.0%
TOTAL	1'742,129	2'548,118	100.00	100.00	7.9%

**Fuente:** INEGI. *XI Censo General de Población y Vivienda, 1990 y Censo 1995.*

**TC:** Tasa de crecimiento.

Cuadro 4

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA VERACRUZ**

	1990	1995	T.C. 90-95
POBL. TOTAL	6'228,239	6'737,324	1.58%
P.E.A.	1'792,272	2'607,037	7.78%
Ocupada	1'742,129	2'548,118	7.90%
Desocupada	50,143	58,919	3.28%

**Fuente:** INEGI. *XI Censo General de Población y Vivienda, 1990.*

**TC:** Tasa de crecimiento.

2 La estimación se realizó con base en cifras censales en los años 1990 y 1995 y la tasa de crecimiento anual del número de asegurados permanentes en el IMSS en Veracruz, en los últimos tres años.

En el cuadro 5, se presenta la composición de la ocupación según ocupación principal, para el año 1993. Se observa que el porcentaje más alto después de los trabajadores agropecuarios, corresponde a la suma de los ocupados en actividades del comercio, trabajadores ambulantes y los que trabajan en otros servicios: 29.62% en total. En el caso de estos últimos, la cifra podría ocultar el subempleo por parte de los trabajadores ambulantes, que generalmente obtienen un ingreso inferior al salario mínimo y no cuentan con prestaciones sociales.

Cuadro 5

POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN OCUPACIÓN PRINCIPAL 1995

GRUPOS SEGÚN OCUPACIÓN	VERACRUZ	%
Profesionistas	270,610	10.62
Trab. agrop.	924,967	36.30
Trab. de ind.	447,959	17.58
Trab. admvos.	142,185	5.58
Comer. y trab. ambulantes	391,136	15.35
Trab. en otros servicios	363,616	14.27
No esp.	7,645	0.30
TOTAL	2'548,118	100.00

**Fuente:** Cuadro elaborado por la Dirección de Planeación Institucional a partir de INEGI. *Estados Unidos Mexicanos. Resultados Definitivos Tabulados Básicos, Censo '95.*

Al igual que a nivel nacional, entre 1990 y 1995 se incrementó la población ocupada que percibía los ingresos más bajos. En 1990 los trabajadores con ingresos menores a un salario mínimo representaban el 26% de la población ocupada, en tanto que para 1995 este grupo era el 31.6% de los ocupados. Por su parte, el grupo con ingresos entre 1 y 5 salarios mínimos se redujo considerablemente, véase cuadro 6.

Cuadro 6  
**POBLACIÓN OCUPADA POR GRUPOS DE INGRESO  
1990**

SECTOR	NO RECIBE INGRESOS	MENOS DE 1 S.M.	DE 1 A 2 S.M.	DE 2 A 5 S.M.	MÁS DE 5 S. M.	NO ESPECIF.	TOTAL
Primario	154,242	248,735	231,930	63,338	18,571	22,857	685,647
Secundario	4,753	53,471	134,703	98,307	17,125	6,256	368,639
Terciario	14,438	146,302	239,383	176,781	46,952	17,973	641,828
No espec.	5,540	6,749	11,321	7,265	1,535	13,503	46,015
<b>TOTAL</b>	<b>179,173</b>	<b>455,257</b>	<b>617,337</b>	<b>345,691</b>	<b>84,182</b>	<b>60,589</b>	<b>1'742,129</b>
%	10.28	26.13	35.43	19.84	4.83	3.48	100.00
<b>1995</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>389,098</b>	<b>805,970</b>	<b>643,909</b>	<b>403,622</b>	<b>162,315</b>	<b>143,204</b>	<b>2'548,118</b>
%	15.27	31.63	25.27	15.84	6.37	5.62	100.00

**Fuente:** INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1990 y Resultados Definitivos. Conteo '95.

**Nota:** Los rangos de salario mínimo mensual, corresponden al vigente en la fecha de levantamiento del censo.

## 2. La reestructuración en Veracruz

Las anteriores cifras de ocupación e ingresos, son indicadores de un periodo de reestructuración productiva que se inicia en la década de los ochenta, con la apertura del mercado nacional.

Aun cuando en el estado de Veracruz se ubica el principal puerto del país, su industria no se desarrolló de acuerdo con las ventajas que desde el punto de vista de acceso a los mercados mundiales ofrece su condición. Sin embargo, a pesar de ello, en la región se instalaron importantes industrias como la de alimentos y bebidas y la metalmecánica, esta última ligada durante muchos años a la demanda de PEMEX, a la cual proveyó de importantes insumos. Las empresas de este sector, así como las productoras de maquinaria y equipo, se vieron golpeadas desde la primera mitad de la década pasada por la crisis de la empresa petrolera, a quien proveían de bienes de capital, aún antes de la apertura comercial.

Desde mediados de la década anterior, las manufacturas de todo el estado fueron afectadas por la apertura del mercado nacional, para lo cual, la mayor parte de ellas no estaban preparadas. Algunas empresas grandes del puerto, se vieron presionadas a vender capital accionario a empresarios extranjeros. Es el caso de TAMSA, Astilleros de Veracruz, PRINVER, TELMEX, que a partir de ese momento se modernizan y orientan su producción al mercado externo. Numerosas empresas pequeñas que entonces se encontraban en proceso de maduración, abandonaron la actividad industrial al no poder enfrentar el endeudamiento después de la crisis de 1995.

Otro aspecto de la reestructuración, fue la disminución de la participación del Estado en la economía iniciada en la década de los ochenta y su sustitución por inversionistas privados, que llevó a la privatización de algunas grandes empresas como Astilleros Unidos de Veracruz y Servicios Portuarios de Veracruz, que significó la expulsión de cientos de trabajadores de la región y la ruptura de los contratos colectivos en función de la modernización de las empresas. A ellas se suman la desaparición, venta y reorga-

nización de ingenios azucareros, de TABAMEX, CONAFRUT, FERTIMEX, INMECAFÉ y BANRURAL, entre otros. En la zona sur del estado el reajuste de trabajadores petroleros, azufreros y petroquímicos se inició la década pasada y continúa en los primeros años de esta década; a esto se suma el cierre de numerosas empresas dependientes de PEMEX; reajustes parciales en CFE, Ferronales y empresas constructoras, pequeñas y medianas que cerraron definitivamente.

## II. SINDICATOS Y PRINCIPALES CONFLICTOS OBRERO PATRONALES EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA EN VERACRUZ

### 1. Las asociaciones sindicales en el estado de Veracruz

Las principales centrales sindicales registradas en la Dirección del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado de Veracruz son:

- A) La Confederación de Trabajadores de México (CTM), que incluye a los sindicatos de grandes empresas de capital estatal como los petroleros y agrupa 706 sindicatos con contratos de jurisdicción local.
- B) La Confederación Regional Obrero Campesina (CROC), que agrupaba a los sindicatos de las empresas textiles de Río Blanco y San Lorenzo. Incluye 297 sindicatos de jurisdicción local.
- C) La Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), que agrupa sindicatos de varias empresas grandes que se ubican principalmente en la región industrial de Orizaba, como Kimberly Clark, la fábrica textil Santa Rosa y Proquina, cuyo dirigente sindical es el líder de esta central. Actualmente comprende 215 sindicatos de jurisdicción local.
- D) Otras de menor importancia por el número de sus afiliados, como la Confederación Revolucionaria de Trabajadores (CRT),



la Confederación Obrera Revolucionaria (COR) y la Federación de Obreros del Estado de Veracruz (FOEV).

Las tres primeras agrupan a la mayor parte de los sindicatos del estado y aunque en la CTM se concentran un gran número de sindicatos de empresas paraestatales, la CROM y la CROC tradicionalmente han tenido más peso en la región.

El sindicalismo veracruzano tuvo una actuación sobresaliente en la primera mitad del siglo: los textiles de la región de Orizaba consolidaron su organización sindical, los petroleros de Poza Rica jugaron un papel destacado. Estas organizaciones impulsaron, en su tiempo, el fortalecimiento de las grandes centrales sindicales y su integración al partido oficial, lo que posiblemente explica su decaimiento en el pasado reciente y el hecho de que el sindicalismo independiente y la disidencia dentro de las grandes centrales no se desarrollaran en el estado (Reyna, 1992).

A fines de la década pasada y principios de ésta, la aparición de un nuevo trabajador que ya no aceptaba los discursos del pasado y los efectos de la reestructuración económica en el estado, alteraron la vida sindical en algunas ramas económicas. En PEMEX, Sebastián Guzmán Cabrera, fue obligado a separarse de la sección 10 del Sindicato Petrolero y de la Federación Estatal de la CTM; en el Sindicato de la Cervecería Moctezuma, fue destituido el dirigente que lo controlaba desde hacía 40 años; en la fábrica textil Santa Rosa, se expulsó a quién era además Secretario de Organización de la CROM, lo que inició una etapa de pugnas intergremiales y la conformación de la Coalición Regional Textil; y en TAMSA, otro cacique sindical perdió la reelección en el Sindicato Unidad y Progreso de esa fábrica.

En general, desde la década pasada, los líderes tradicionales han sido criticados y cuestionados tanto en la CROM como en la CROC. En la región industrial de Orizaba, desaparecieron en los últimos 15 años los dirigentes obreros tradicionales, que impulsaban grandes proyectos del sindicalismo oficial y han sido sustituidos por dirigentes menos carismáticos, con proyectos de corta duración. En los últimos años y seguramente al igual que a nivel

nacional, las centrales sindicales del estado no han incrementado su afiliación y no se han planteado estrategias frente a la problemática local, lo que en parte puede ser consecuencia del centralismo (Reyna, 1998).

## **2. Conflictos: causas y soluciones**

De acuerdo a las cifras proporcionadas por la Dirección del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado, durante los años correspondientes a la administración del gobernador Patricio Chirinos (1992-1998), de un número de 7,000 emplazamientos a huelga, sólo estallaron 6, llevadas a cabo por el Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad Veracruzana.

La política laboral de este gobierno, de manera autoritaria, buscó siempre forzar arreglos entre las partes para evitar el estallamiento de conflictos. Sin embargo, aunque las cifras de los cuadros 7 y 8 muestran cifras elevadas de conflictos, la mayoría son de tipo individual. En los cuadros 9 y 10 vemos que del número de emplazamientos a huelga, la mayoría no fueron estalladas.

De 1,503 huelgas emplazadas en 1995, solamente estalla y se soluciona una en el sector de servicios comunales, sociales, profesionales y personales. Empresarios de la entidad comentan que en este periodo los conflictos laborales que han tenido lugar, han obedecido principalmente a conflictos intergremiales. Por otro lado, autoridades del trabajo en el estado, señalan que en general los contratos colectivos de jurisdicción local, sufrieron pocos cambios durante el periodo, pues se trata de empresas muy pequeñas y de organización tradicional. Las grandes empresas que han modernizado su organización son, casi siempre, las de jurisdicción federal.

La situación laboral en la década de los noventa en el estado de Veracruz, es consecuencia de cambios que se aceleran con la apertura comercial, la modernización y reestructuración económica iniciadas en la década pasada. En la segunda mitad de esta última se inician los reajustes, privatizaciones, reorganización y

cierre de empresas paraestatales y privadas que, como ya se mencionó anteriormente, originaron el despido de miles de trabajadores en todo el estado. Además, en otros casos, después del cierre, algunas empresas reabrieron y recontrataron trabajadores con nuevos contratos colectivos, que los trabajadores han tenido que aceptar para recobrar un empleo. Veamos algunos casos.

*Cuadro 7*

**CONFLICTOS DE TRABAJO DE JURISDICCIÓN LOCAL Y  
DEMANDANTES POR SECTOR DE ACTIVIDAD  
1990-1997**

	CONFLICTOS DE TRABAJO*		TRABAJADORES QUE LOS SUSCRIBEN	
	1990	1997	1990	1997
Agricultura, ganadería, caza y pesca	164	201	233	359
Minería	21	—	20	—
Industria manufacturera	567	479	784	575
Electricidad y agua	5	2	5	2
Construcción	225	293	370	492
Comercio, restaurantes y hoteles	913	1,375	1,137	1,939
Transporte y comunicaciones	154	404	172	441
Servicios financieros	113	36	144	54
Servicios comunales, sociales, profesionales y personales	394	789	545	1,303
Actividades no especificadas	143	1	163	1
<b>TOTAL</b>	<b>2,679</b>	<b>3,482</b>	<b>3,573</b>	<b>5,166</b>

**Fuente:** INEGI. *Anuario Estadístico del Estado de Veracruz, 1993 y 1997.*

\* Comprende individuales y colectivos.

**Nota:** Los conflictos colectivos excluyen emplazamientos a huelga, en las estadísticas que presenta el INEGI.

Cuadro 8

**CONFLICTOS DE TRABAJO DE JURISDICCIÓN LOCAL Y  
DEMANDANTES POR TIPO Y MOTIVO.  
1990-1997\***

MOTIVO	CONFLICTOS DE TRABAJO	
	1990	1997
Indemnización constitucional	1,616	—
Reinstalación	333	2
Terminación del contrato	—	48
Titularidad del contrato	8	—
Rescisión del contrato	2	138
Despido injustificado	1	3,213
Violación del contrato	3	—
Diferencia de salario	237	—
Prima de antigüedad	466	—
Revisión y firma del contrato	15	4
Vacaciones o días de descanso	516	—
Salarios caídos	625	—
Aguinaldo	563	—
Pago de horas extras	338	—
Otros motivos	736	16
Riesgo de trabajo	—	57
Participación de utilidades	—	2
No especificado	33	3
<b>TOTAL</b>	<b>2,679</b>	<b>3,482</b>

**Fuente:** INEGI. *Anuario Estadístico del Estado de Veracruz, 1993 y 1997.*

\* En 1995 comprende conflictos individuales y colectivos; en 1997 sólo se registraron conflictos individuales.

**Nota:** La suma de los motivos no es el total de conflictos, pues generalmente estos implican más de un motivo a la vez y se duplicarían los datos. Los motivos enlistados son los de mayor frecuencia.

Cuadro 9

**EMPLAZAMIENTOS A HUELGA POR SECTOR DE ACTIVIDAD  
1990-1995**

SECTOR	EMPLAZAMIENTO A HUELGA		HUELGAS REGISTRADAS		HUELGAS SOLUCIONADAS	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Agricultura	3	2	—	—	—	—
Minería	4	—	—	—	—	—
Industria manufacturera	105	266	1	—	1	—
Construcción	41	507	1	—	1	—
Comercio, restaur. y hot.	187	558	1	—	1	—
Transporte	22	58	1	—	1	—
Serv. financieros	12	15	—	—	—	—
Serv. comunales, soc., profesionales y pers.	28	82	2	1	—	1
Activ. no especificadas	14	15	—	—	1	—
<b>TOTAL</b>	<b>416</b>	<b>1,503</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

**Fuente:** INEGI. *Anuario Estadístico del Estado de Veracruz, 1993 y 1997.*

**Nota:** Las huelgas solucionadas pueden incluir algunas iniciadas en años anteriores.

Cuadro 10

**EMPLAZAMIENTOS A HUELGA DE JURISDICCIÓN  
LOCAL SEGÚN MOTIVO. VERACRUZ  
1990-1995**

MOTIVO	1990	1995
Firma o revisión de contrato	309	1,172
Incumplimiento del contrato	40	117
Revisión de salarios	184	189
Otros	5	21
No especificado	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>416</b>	<b>1,505</b>

**Fuente:** INEGI. *Anuario Estadístico del Estado de Veracruz, 1993 y 1997.*

**Nota:** La suma no corresponde al total de emplazamientos pues generalmente implican más de un motivo a la vez.

La empresa TAMSА, fabricante de tubos de acero utilizados en la industria petrolera, dependió durante muchos años de la demanda de PEMEX. La crisis de esta última, afectó directamente su

nivel de producción, llevando al cierre temporal de una de sus plantas en el puerto de Veracruz. Esto, el cambio de administración y la venta de acciones a un grupo extranjero trajeron, además de despidos, cambios que afectaron la organización de la producción y del trabajo. Caso parecido fue el de Astilleros de Veracruz, ahora Talleres Navales del Golfo.

Como es sabido, el reajuste de trabajadores de PEMEX, se inicia a fines de la década pasada. En 1991, un segundo reajuste fuerte deja fuera a 6,000 trabajadores petroleros. El año siguiente, se inicia con grandes movilizaciones en protesta por el pago de indemnizaciones. En 1993 se suman 35,000 desempleados, a los que se agregan los afectados por los cierres y reajustes parciales en empresas petroquímicas dependientes de PEMEX (Hernández, 1994). En este caso, los delegados sindicales locales no tuvieron margen de maniobra; la empresa negoció en el centro con la dirigencia nacional y la Secretaría del Trabajo avaló los recortes.

La crisis de la industria textil nacional, se inicia al enfrentarse con la competencia de las importaciones extranjeras, en la segunda mitad de la década pasada. En Veracruz, el obrero textil de la zona de Orizaba, que albergó a las fábricas textiles más antiguas de México, fue un producto directo del sindicalismo mexicano: del corporativismo, la antidemocracia, la corrupción y la carencia de espíritu de lucha (Reyna, 1992: 196). Las fábricas de Río Blanco (consorcio CIDOSA) y Santa Rosa (CIVSA), fueron las más grandes del estado de Veracruz y sus trabajadores, protagonistas de la revuelta obrera del 7 de enero de 1907. Actualmente, el sindicalismo de la región, fue incapaz de afrontar la crisis de la industria que provocó el cierre de la mayoría de las fábricas de la zona y de otras en el estado, que dejó sin empleo a más de 2,000 trabajadores entre 1988 y 1992, a pesar de la movilización y huelga que se prolongaron más de dos años. A partir de 1993, después de la venta del consorcio CIDOSA, fue reabierto Río Blanco, con nueva razón social y nuevo contrato colectivo; sin embargo, sólo fueron recontratados menos de la mitad de los antiguos trabajadores.

En Servicios Portuarios de Veracruz, la privatización obedeció a la necesidad de hacer eficiente el funcionamiento del Puerto de

Veracruz, a fin de convertirlo en uno de los eslabones de la internacionalización de la economía de la entidad. Las actividades del Puerto fueron concesionadas a varias empresas privadas, ahora coordinadas por la Administración Portuaria Integral de Veracruz y las empresas se encargaron de contratar a sus trabajadores, bajo sus propias condiciones contractuales.

Actualmente, los empresarios veracruzanos comentan que ha sido difícil cambiar la relación obrero-patronal, pues se choca con dirigencias sindicales corruptas, contratos colectivos rígidos y una ley del trabajo obsoleta. Por ello, muchos prefieren que no haya sindicato y que se promueva otro tipo de organización al interior de la empresa, con relaciones directas entre obreros y gerencias.

### III. CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES EN VERACRUZ

En esta sección, se aborda el análisis de los cambios que se presentaron en las relaciones laborales en los años 1990-1998. Para esto se cuenta, con los resultados de la captura de datos de una muestra de contratos colectivos de jurisdicción local, que fueron objeto de revisión contractual durante el periodo estudiado.

Antes de comentar los resultados que arrojó el análisis de la muestra, se presentan algunos indicadores del grado de flexibilidad en materia laboral en las empresas de la industria manufacturera del centro del estado. Esta información, proviene de una encuesta realizada en 1993-1994 (Guadarrama, Méndez y Trujillo, 1994).

De acuerdo a los datos aportados por la encuesta, se observó que en la mayoría de las empresas manufactureras del centro del estado, más del 75% de la planta laboral está formada por trabajadores de base y que la proporción contratada como trabajadores eventuales o de confianza no llega al 25% de la planta laboral. Además, casi no se lleva a cabo la subcontratación.

El nivel de movilidad interna de los trabajadores, fue poco importante en el 70% de las empresas. La flexibilidad salarial

tampoco fue considerable, pues en el 100% de las empresas encuestadas, el pago de incentivos y bonos por productividad o calidad representó menos del 25% del ingreso de los trabajadores. En resumen, la flexibilidad laboral numérica, funcional y salarial alcanzada en la industria manufacturera de la región en los últimos años, es aún muy baja (De la Garza, 1995).<sup>3</sup>

Para analizar la flexibilidad de la contratación colectiva en Veracruz, se utilizó una muestra de 50 revisiones de contratos colectivos de jurisdicción local, que representa el 10% de los contratos de este tipo que se revisan anualmente en el estado. La idea inicial, era seleccionar la muestra del universo total de contratos registrados en la Junta Local. Sin embargo, fue imposible conocer el número total de contratos colectivos registrados hasta la fecha en la Junta, pues dicha dependencia no cuenta con estadística al respecto.

Asimismo, de acuerdo con información proporcionada por la Dirección del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado de Veracruz, sabemos que existen 3,000 contratos vigentes, es decir, que se han revisado en los últimos diez años o que son de reciente registro. De los 3,000, aproximadamente 700 pertenecen a la rama de la construcción y nunca se revisan. Entre enero y noviembre de 1998 se revisaron 370 contratos; se llevaron a cabo 200 revisiones salariales y se registraron 400 contratos nuevos.

Según estas cifras, restando los 400 contratos registrados este año y los de la rama de la construcción, existen aproximadamente 1,900 contratos colectivos vigentes, de los cuales sólo un 25% son revisados anualmente.

Para constituir nuestra muestra, se tomaron al azar contratos de diversas ciudades del estado, pues en la ciudad de Xalapa se concentran los contratos de jurisdicción local de todo el estado. El 76% de la muestra corresponde a contratos de empresas

.....

3 Define la flexibilidad como "...la capacidad gerencial de ajustar la planta laboral a las necesidades cotidianas de la producción, de usar los trabajadores en el proceso de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada punto del proceso y de incentivar la productividad y la calidad a partir del salario en función del desempeño. Es decir, la flexibilidad puede ser entendida como numérica, funcional o salarial."



ubicadas en la zona centro (Veracruz, Córdoba, Orizaba y Xalapa). El 80% de los contratos, se refiere a empresas de tamaño micro y el resto, en su mayoría, son empresas pequeñas. La mayor parte de los sindicatos correspondientes a las empresas cuyos contratos se revisaron se agrupan en tres centrales: la CTM, a la que pertenecen el 38% de los sindicatos firmantes; la CROC, que agrupa al 36% y la CROM, el 18%. El resto pertenecen a otras centrales más pequeñas.

A continuación se presentan los resultados de la muestra de contratos revisados. En primer lugar, se analizan los datos relacionados con la flexibilidad funcional. En el cuadro 11, se observa que predomina la indefinición de los contratos respecto a la participación del sindicato en el establecimiento del cambio tecnológico, nuevos métodos de trabajo y cambios en la intensidad del trabajo. Más del 60% no especifican dicha participación, seguramente porque se trata en su mayoría de empresas muy pequeñas, con una organización del trabajo tradicional y que no se han modernizado. Sin embargo, encontramos que en un 27.5% el cambio tecnológico se lleva a cabo de manera unilateral por parte de la empresa y en el 23.5% existe flexibilidad de los contratos, puesto que el sindicato, no interviene en cambios en la intensidad del trabajo.

*Cuadro 11*

**PARTICIPACIÓN DEL SINDICATO (% DE CONTRATOS)**

	EN EL CAMBIO TECNOLÓGICO	EN EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO	EN CAMBIOS EN LA INTENSIDAD DEL TRABAJO
Deter. Bilateral	9.8%	—	—
Deter. Unilateral	27.5%	—	—
Sí	—	17.6%	7.8%
No	—	13.7%	23.5%
No especificado	62.7%	68.6%	68.6%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de contratos colectivos de jurisdicción local en el estado de Veracruz, 1990-1998.

La movilidad entre puestos y categorías (cuadro 12), aunque no está prohibida para la empresa, está mayoritariamente limitada por el contrato o por acuerdos empresa-sindicato (62% de los casos). Sin embargo, aunque en el 31% está limitada por el contrato y el sindicato, la movilidad entre turnos es libre para la empresa en cerca de la mitad de los contratos. La movilidad geográfica, prácticamente no se presenta en los contratos, pues seguramente casi no se lleva a cabo en el tipo de empresas a que corresponden. Igual ocurre con la polivalencia.

Cuadro 12

**MOVILIDAD Y POLIVALENCIA DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LOS CONTRATOS (% DE CONTRATOS)**

	MOVILIDAD			POLIVALENCIA
	ENTRE PUESTOS Y CATEG.	ENTRE TURNOS	GEOGRÁFICA	
Limitada por contrato colectivo	31.4%	13.7%	7.8%	5.9%
Acuerdo empresa-sindicato	29.4%	17.6%	9.8%	—
Libre para la empresa	25.5%	43.1%	2.0%	3.9%
No especificado	13.7%	25.5%	80.4%	90.2%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de contratos colectivos de jurisdicción local en el estado de Veracruz, 1990-1998.

Como criterio de ascenso predominante, se encontró que se ha establecido la antigüedad del trabajador combinada con su nivel de capacitación o calificación para ocupar un puesto más elevado en el escalafón, lo que nos habla de una tendencia a una mayor flexibilidad funcional. Sin embargo, todavía en el 17.6% de los contratos la antigüedad, como único criterio, es el factor predominante para el ascenso (cuadro 13). El trabajo en horas extras y en días de descanso (cuadro 14) depende, en la mayoría de los casos, de acuerdos entre la empresa y el sindicato; no es voluntario para el trabajador, pero tampoco la empresa puede obligarlo.

Sin embargo, en el caso de las horas extras, el 21.6% de los contratos no especifica ningún criterio, lo que deja abierto un margen de maniobra para la empresa.

Cuadro 13

**CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO EN LOS CONTRATOS (% DE CONTRATOS)**

Antigüedad	17.6%
Capacidad	13.7%
Capacitación	3.9%
Antigüedad, edad y otra	43.1%
No especificado	21.6%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de contratos colectivos de jurisdicción local en el estado de Veracruz, 1990-1998.

Cuadro 14

**TRABAJO (% DE CONTRATOS)**

	EN HORAS EXTRA	EN DÍAS DE DESCANSO
Voluntario	3.9%	2.0%
Obligatorio	3.9%	5.9%
Convenido empresa-sindicato	70.6%	82.4%
No especificado	21.6%	9.8%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de contratos colectivos de jurisdicción local en el estado de Veracruz, 1990-1998.

La flexibilidad de la contratación generalmente no es muy alta: la contratación de trabajadores eventuales, así como el recorte del personal de base, están limitados por acuerdos entre la empresa y el sindicato, con base en los contratos colectivos, véase cuadro 15, aunque en la práctica, en el caso de empresas en proceso de modernización, el carácter de eventual está cada vez más generalizado.

Se establece que la subcontratación está limitada por el sindicato y el contrato colectivo en el 43.2% de los casos, sin embargo, en el 37% de los contratos no se especifica, pues tal vez no es un recurso que se utilice comúnmente en el caso del estado de Veracruz. En el 19.6%, sin embargo, existe alta flexibilidad pues es libre para la empresa.

Un importante 70.6% de los contratos, es altamente flexible en lo que se refiere a la contratación de trabajadores de confianza, pues ésta es libre para la empresa. Esta forma de contratación, incluye el caso de trabajadores administrativos, pero seguramente también algunos más calificados, como ocurre en algunas empresas en proceso de modernización.

*Cuadro 15*  
**FORMAS DE CONTRATACIÓN (% DE CONTRATOS)**

	EVENTUALES	SUBCONTRA- TACIÓN	TRABAJADORES DE CONFIANZA	RECORTE DE PERSONAL DE BASE
Limitada por el cont. colect.	7.8%	11.8%	5.9%	5.9%
Acuerdo empresa-sindicato	76.5%	31.4%	9.8%	86.3%
Libre para la empresa	5.9%	19.6%	70.6%	2.0%
No especificado	9.8%	37.3%	13.7%	5.9%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de contratos colectivos de jurisdicción local en el estado de Veracruz, 1990-1998.

Por último, se encontró que en lo que se refiere al pago de salarios, los contratos indican que en el 100% de los casos predomina el pago mensual o por día y que casi no existe el pago de bonos de productividad o calidad, por lo menos en lo establecido en el 86.3% de los contratos, véase cuadro 16.

Los bonos por puntualidad y asistencia y de otro tipo, son un recurso que se practica en un buen número de casos, lo que indicaría una cierta flexibilidad salarial.

Cuadro 16

**PAGO DE BONOS O INCENTIVOS (% DE CONTRATOS)**

	POR PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	DE PRODUCTIVIDAD O CALIDAD	OTRO TIPO
Sí	31.4%	9.8%	43.1%
No	2.0%	3.9%	9.8%
No especificado	66.7%	86.3%	47.1%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de una muestra de contratos colectivos de jurisdicción local en el estado de Veracruz, 1990-1998.

En general, se ha observado que los cambios realizados en las cláusulas de los contratos revisados en los años 1990 a 1998 fueron pocos. Esto se relaciona, con el hecho de que la mayor parte de los contratos de jurisdicción local corresponden a empresas pequeñas y microempresas de tipo tradicional.

#### IV. CONCLUSIONES

En general, en el análisis de los contratos de jurisdicción local, se encontraron pocos cambios en el periodo y una flexibilidad de mediana a baja, lo que se explica tal vez por el hecho de que la mayor parte de los contratos correspondieron a microempresas de corte tradicional, aunque se presentaron aspectos en los que la flexibilidad es alta, por ejemplo, en el caso de la movilidad entre turnos y la contratación de trabajadores de confianza.

Esta afirmación coincide con lo expresado por autoridades del trabajo, como ya se mencionó antes. Por otro lado, muchas veces los cambios que se dan en la organización del trabajo, las formas de pago y de contratación, se realizan en los hechos y no se registran en los contratos, como ocurre en algunos casos con el pago de bonos de productividad y con la contratación de trabajadores de confianza. Además, generalmente los contratos no son revisados

con periodicidad y puntualidad; en la muestra analizada encontramos casos en los que únicamente se llevó a cabo una revisión en cinco años o más.

En la mayor parte de los contratos, no se especifica la participación del sindicato en los cambios de la tecnología, métodos e intensidad del trabajo. La flexibilidad en la contratación, en lo que toca a movilidad entre puestos y categorías, es limitada y alta en lo que se refiere a cambios de turno. No se especifica la movilidad geográfica ni la polivalencia, porque no es una práctica común en el tipo de empresas a que pertenecen los contratos. Para el ascenso, predomina el criterio de antigüedad más capacitación o calificación, aunque en el 17% la antigüedad es el único criterio, lo que nos habla de una flexibilidad de mediana a baja de la contratación. Lo mismo puede decirse de las formas de establecer el trabajo en horas extras y días de descanso.

La flexibilidad numérica no es elevada en los contratos, pues se encontró que la contratación de trabajadores eventuales y el recorte de personal están limitados por acuerdos empresa-sindicato. Sin embargo, encontramos que los contratos son altamente flexibles en cuanto a la contratación de trabajadores de confianza. Por otro lado, se detectó que aunque en más de un tercio de los casos no se especifica el empleo de subcontratistas, en el 20% de los casos es libre para la empresa, pero en un 40% está limitada por acuerdos con el sindicato.

Respecto a la forma de pago del salario, en el 100% de los contratos se establece por día o por mes y no se especifican bonos de productividad, por lo que podemos pensar que la flexibilidad salarial es baja en la mayoría de los casos. Aunque existen bonos por puntualidad o asistencia y de otro tipo, en la mayoría de los casos, sabemos que su monto, por lo general, es muy bajo.

Una política laboral autoritaria que evitó el estallamiento de conflictos laborales, más reajustes, privatizaciones, reorganización y cierre de empresas; modernización de la producción y de los contratos en las empresas más grandes; terciarización de la economía y del empleo e incremento de la población ocupada que percibe los ingresos más bajos, coinciden en el periodo 1990-

1998 con pocos cambios en la contratación colectiva de jurisdicción local y una flexibilidad de media a baja de los contratos en Veracruz.

## BIBLIOGRAFÍA

**Aguilar, Víctor; Raúl Arias y Elena Guadarrama** (1998). *Estudio del Impacto Económico y Social del Puerto de Veracruz*, Universidad Veracruzana y CANACINTRA, Veracruz.

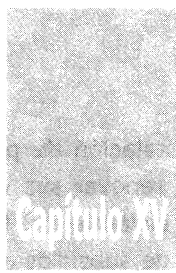
**De la Garza, Enrique** (1995). Proyecto de Investigación *Estrategias Empresariales de Reestructuración Productiva en México*, México.

**Guadarrama, Elena; Arturo Méndez y Lauro Trujillo** (1994). «Modelos de Industrialización en México», Resultados de la encuesta para la Zona Centro de Veracruz, Universidad Veracruzana, Facultades de Economía y Sociología. Este estudio es parte de la encuesta *Modelos de Industrialización en México*, coordinada por Enrique de la Garza Toledo en la Maestría de Sociología del Trabajo de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

**Jiménez Hernández, Abel** (1994). Ponencia presentada en el Foro «El Desempleo en Veracruz», organizado por Taller de Análisis de la Coyuntura en Veracruz y el Instituto de Investigaciones Históricas y Sociales de la Universidad Veracruzana, *Periódico Política*, 29 de abril.

**Reyna, Manuel** (1992). «Modernización y Sindicalismo», Arias, Raúl y Cristina Núñez (coord), *Veracruz: La Díficil Transición a la Modernidad*, Centro de Estudios Agrarios y Taller de Análisis de la Coyuntura en Veracruz. Xalapa, Ver.

**Reyna, Manuel** (1998). Entrevista, Sociólogo Investigador del Instituto de Investigaciones Históricas y Sociales de la Universidad Veracruzana. noviembre.



# Las relaciones laborales en Yucatán

***Beatriz Castilla R.\* y Beatriz Torres G.\****

## I. YUCATÁN: UN BREVE RECUENTO

Yucatán, ese “World apart” como una vez fuera denominado por Blakanoff por su prolongado aislamiento geográfico del resto del país y por el celoso resguardo regionalista de sus habitantes, registra por el contrario a lo largo de su historia, una añeja relación con el exterior a través de las habilidades laborales de sus trabajadores: durante la colonia, la elaboración de mantas de algodón por las manos indígenas femeninas constituyó la divisa central de comercialización con pueblos extranjeros (García y Castilla, 1980); en la época del auge henequenero, el sosquil<sup>1</sup> y sus derivados sirvieron para darlo a conocer a nivel

.....  
\* Investigadoras de la Unidad de Ciencias Sociales-CIR-UADY

1 Fibra obtenida del henequén.



internacional y hoy, la instalación de plantas maquiladoras para exportación han venido a renovar sus vínculos con el exterior.

Atrás ha quedado su aislamiento, tanto por la atención del gobierno federal, a través de subsidios a diversas actividades productivas de la región —en las décadas sesenta y setenta— y por la construcción de carreteras, como por el desarrollo actual de las comunicaciones.

Enraizado en la actividad henequenera, que fuera eje de la economía yucateca durante casi un siglo, la planta manufacturera del estado tiene sus orígenes por la segunda mitad del siglo XIX en las desfibradoras de henequén, en la industria cordelera, en pequeños talleres de laminados y forja encargados de refaccionar la maquinaria y equipo de la entonces pujante industria del “oro verde” y en factorías, generalmente familiares, dedicadas a la elaboración de satisfactores básicos (alimentos y vestido) para los habitantes de la zona.

En sus inicios, la producción de estos bienes, se realizaban en unidades caracterizadas como de baja composición de capital y por la procedencia externa de gran parte de sus materias primas (Morales, 1985). En la actualidad, después de varios intentos de diversificación y desarrollo industrial en respuesta a programas gubernamentales y cambios sustanciales en el entorno mundial, la composición de la planta manufacturera del estado —al igual que la del resto del país— resulta muy heterogénea.

La actividad cordelera que se inicia en manos de la oligarquía henequenera, para posteriormente quedar bajo el control del Estado —con la creación de CORDEMEX en 1964—, actualmente de nuevo es propiedad privada, a consecuencia de la reorientación de la política nacional hacia la privatización de las empresas estatales.<sup>2</sup> Sin embargo, conviene señalar que la importancia de esta actividad, en cuanto aportación al PIB estatal y número de establecimientos, perdió peso a raíz del descubrimiento de las fibras sintéticas y la competencia de otros países productores de fibra como Tanzania y Brasil.

.....  
2 El desmantelamiento de CORDEMEX como empresa estatal se llevó a cabo en el año de 1991.

La composición actual del sector industrial, dada la creciente declinación de la actividad cordelera<sup>3</sup> y el traslado de capitales de esa rama hacia otras más rentables, descansa en 13,402 unidades productoras, distribuidas en 9 ramas económicas con una clara concentración en las ramas de bienes de consumo inmediato e intermedio y que en conjunto dan ocupación a 55,472 personas (INEGI, 1994). Al respecto véase cuadro 1.

Lo anterior se evidencia en la composición del PIB estatal manufacturero, que refleja la caída del sector de las fibras duras y la importancia de otras industrias como la alimentaria (Torres B.), la del vestido y la de los materiales de construcción.

Sin embargo, cabe señalar que durante las últimas cuatro décadas, la marca distintiva de la actividad económica en Yucatán, ha sido predominantemente hacia la terciarización. A partir de los últimos años de la década de los sesenta y durante la de los setenta, su estructura económica se orientó de una manera clara hacia las actividades comerciales y de servicios, en convivencia con un sector primario en franca decadencia y un aparato industrial relativamente débil en términos de su dinamismo intersectorial.

Fueron precisamente los años ochenta, los testigos de la consolidación de la ciudad de Mérida como la metrópoli regional del sureste, sede del comercio y los servicios, como capital financiera y burocrática de la región y como principal centro de distribución y producción de bienes de consumo inmediato, materiales de construcción y servicios técnicos profesionales. Cabe señalar que en el sureste, en los últimos años de los noventa, la presencia de Cancún y Ciudad del Carmen, ubicadas en el vecino estado de Quintana Roo, como ciudades de servicios ha ido en aumento.

.....

3 En 1970 esta rama contribuyó con el 53% del PIB industrial del Estado. En 1980 disminuyó al 41.42% (Castilla, 1991) lo cual si bien nos habla de una creciente declinación de esta actividad, también nos dice de su participación todavía importante en el sector industrial. Sin embargo, hay que recordar que en su supervivencia el financiamiento gubernamental jugaba el papel decisivo al mantener a partir de 1964 a una planta industrial que laboraba muy por debajo de su capacidad instalada. En 1984, esta tendencia se revierte observándose una tendencia declinante de los recursos federales asignados a la entidad, lo cual constituyó el primer paso del retiro del Gobierno Estatal y Federal; este proceso culmina en mayo de 1992 con la jubilación de todos los ejidatarios mayores de 50 años y la liquidación de los menores de 50, así como también la venta de las cordelerías al capital privado.

Cuadro 1

**PRODUCCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO POR SUBSECTORES:  
COMPARACIÓN PORCENTUAL ENTRE UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO Y VALOR AGREGADO DEL  
ESTADO DE YUCATÁN Y TOTAL NACIONAL EN 1993**

SUBSECTOR	YUCATÁN UNIDADES ECONÓMICAS	% (1)	YUCATÁN PERSONAL OCUPADO TOTAL PROMEDIO	% (2)	YUCATÁN VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	% (3)
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	3,870	4.21	19,409	2.76	826,227.2	1.76
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	7,414	16.8	19,507	3.56	171,987.0	1.11
Industrias de la madera y productos de madera, incluye muebles	690	2.18	2,388	1.42	29,631.5	0.85
Papel y productos de papel, imprentas y editoriales	283	1.88	2,419	1.23	64,860.6	0.63
Sustancias químicas, productos derivados del petróleo y del carbón, de hule y de plástico	115	1.62	2,015	0.53	79,719.5	0.19
Productos minerales no metálicos. Excluye los derivados del petróleo y el carbón	223	0.92	4,019	2.19	194,760.6	1.63
Industrias metálicas básicas	3	0.93	421	0.71	13,631.9	0.22
Productos metálicos, maquinaria y equipo. Incluye Instrumentos quirúrgicos y de precisión	687	1.49	4,397	0.46	95,979.9	0.2
Otras industrias manufactureras	117	2.49	900	2.05	14,758.6	1.0
<b>TOTAL SECTOR MANUFACTURERO</b>	<b>13,402</b>	<b>5.05</b>	<b>55,472</b>	<b>1.71</b>	<b>1'491,556.8</b>	<b>0.8</b>

**Fuente:** XIV Censo Industrial, Industrias Manufactureras, Extractivas y Electricidad. INEGI, 1994.

- (1) Unidades económicas en Yucatán/Unidades a nivel nacional.
- (2) Personal ocupado en Yucatán/Personal ocupado a nivel nacional.
- (3) Valor agregado en Yucatán/Valor agregado a nivel nacional.

En cuanto a la composición de la fuerza de trabajo, en Yucatán, su distribución sectorial reafirma la importancia de las actividades terciarias. Así en los datos aportados por el último censo de población (INEGI, 1990), encontramos el 32.70% de la fuerza de trabajo en los servicios, el 15.46% en la manufactura, el 13.77% en el comercio y un 8% correspondió a la rama de la construcción (cuadro 2).

Actualmente, la estructura manufacturera de la entidad ha sufrido importantes transformaciones, a partir de considerables inversiones en tecnología en la rama alimentaria, de alimentos balanceados, siderúrgica, cementera y la del plástico, cuyo despunte —en el rubro del polietileno— fue muy significativo en los últimos años.

Según los resultados del estudio Modelos de Industrialización en México (Castilla y Torres, 1994), que incluyó Mérida, se puede señalar que los establecimientos yucatecos —en su mayoría medianos y pequeños, orientados a la producción de bienes de consumo inmediato— operan de manera tradicional, con pocos elementos innovadores, con niveles tecnológicos pobres en cuanto predomina el trabajo manual y el uso de máquinas-herramientas, con formas de organización tayloristas y tradicionales, en los que el paternalismo constituye la forma de gestión más común, misma en la que se sustentan las relaciones entre empresa y trabajadores. Sin embargo, en convivencia con este tipo de unidades productivas, existe también un pequeño grupo de establecimientos —grandes, regionales y extranjeros— vinculados con ramas exitosas o en despegue. En ellos la innovación tecnológica y organizacional, así como la redefinición de sus relaciones laborales, fueron visualizados como la posibilidad de incrementar su productividad e insertarse en mercados más amplios.

Asimismo, la actividad industrial de la entidad en la década de los noventa, presenta una fisonomía distinta con la presencia de la industria maquiladora de exportación que opera en Yucatán desde 1985, como uno de los puntos centrales del Programa Gubernamental de Reordenación Henequenera y Desarrollo

Integral de Yucatán. Dicho Programa, surge con el objeto de cubrir el déficit de empleo provocado por la decadencia de las actividades económicas, vinculadas a la producción henequenera.

Cabe señalar, que pese a las fluctuaciones y tropiezos que ha tenido que enfrentar esta industria, podemos afirmar que la industria maquiladora de exportación se ha estado consolidando como una de las actividades económicas más importantes y dinámicas de la economía yucateca (Castilla y Torres, 1994 y Diario de Yucatán, 1996). La relevancia de esta industria la constituye en la segunda actividad económica en cuanto a la captación de divisas, sólo superada por el turismo, así como también, por la generación de empleos cuyo crecimiento ha sido notable en razón de los niveles alcanzados y muy superior a la industria local.

Actualmente el sector maquilador yucateco (Castilla, 1998), está conformado por 72 empresas maquiladoras 100% exportadoras, cuya mayoría se dedica a la fabricación de prendas de vestir, seguidas por la de joyería, transformadores eléctricos, aparatos dentales y otras de productos diversos. La presencia de estas fábricas en el estado, se ha venido acentuando a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con EU y Canadá, así como por el impacto de la política estatal de abatir el desempleo en el campo y frenar la migración a la ciudad de Mérida, mediante la instalación de plantas maquiladoras en ciudades del interior del estado.

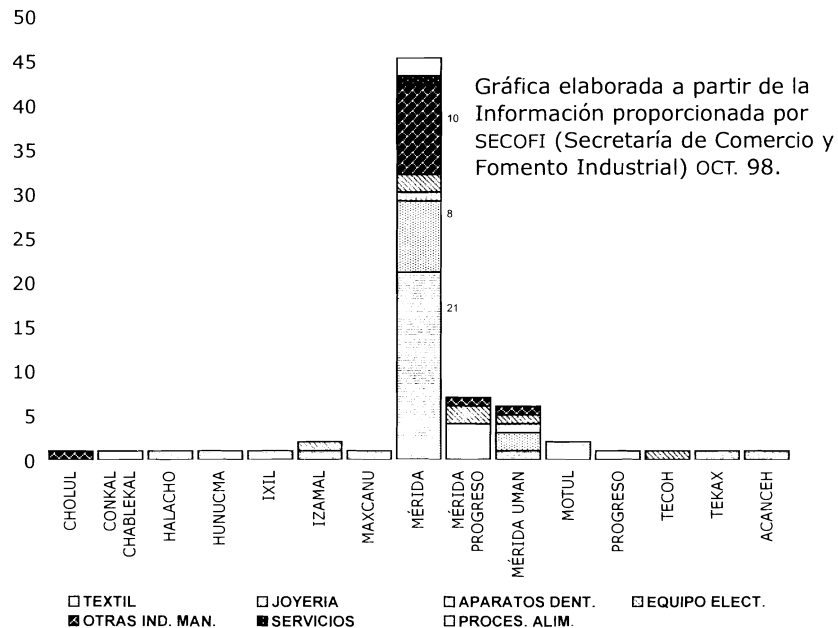
El fenómeno de la desconcentración de la zona metropolitana de Mérida como sede de la industria maquiladora y su consecuente desplazamiento a poblaciones de la zona maya yucateca, constituye un proyecto reciente para frenar la migración campo-ciudad, en determinadas zonas a partir de la caída del modelo henequenero. Hoy día podemos observar la operación de estas plantas en Motul, Izamal, Valladolid, Seyé, Tekax, Baca, Tekantó, Cholul, Conkal, Acanceh, Halachó, Ixil y Hunucmá, hecho que desde la óptica de algunos estudiosos del tema “pretende cambiar el ‘oro verde’ por el ‘oro maquilador’ al ser sustituidas las haciendas henequeneras por las instalaciones fabriles” (ver gráfica 1).

*Cuadro 2*  
**EVOLUCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN YUCATÁN**

AÑOS	1895	1900	1910	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	TOTAL
Agropecuario	72.67%	73.76%	61.36%	61.45%	66.04%	59.56%	54.89%	55.09%	32.33%	27.56%	49.55%
Minería	0.09%	0.13%	0.08%	0.50%	0.07%	0.23%	0.00%	0.32%	0.17%	0.10%	0.16%
Petróleo y gas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.02%	0.02%	0.00%	0.06%	0.00%	0.13%	0.04%
Manufactura	13.59%	11.16%	17.12%	17.31%	8.87%	12.46%	14.31%	12.23%	15.36%	15.77%	14.19%
Construcción	1.32%	1.76%	1.63%	1.77%	1.77%	3.55%	3.23%	3.65%	9.66%	8.23%	4.94%
Electricidad	0.00%	0.00%	0.00%	0.21%	0.15%	0.28%	0.00%	0.38%	0.40%	0.78%	0.32%
Servicios	7.74%	7.37%	12.44%	8.25%	6.79%	10.45%	15.96%	16.85%	22.98%	29.70%	17.26%
Transporte	0.97%	0.52%	1.22%	3.07%	3.62%	3.22%	0.00%	2.68%	4.63%	3.67%	2.78%
Comercio	3.62%	5.31%	6.15%	7.44%	12.67%	10.22%	11.61%	8.73%	14.47%	14.05%	10.75%

**Fuente:** Castilla Beatriz. La ocupación en Yucatán, UADY, 1997, Mérida, Yucatán. Información actualizada a 1990. Censo de Población y Vivienda (INEGI).

Gráfica 1  
**NÚMERO DE MAQUILADORAS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA EN YUCATÁN 100% EXPORTADORAS**



**Fuente:** Castilla Beatriz. Tesis doctoral: Nouvelles technologies et changements culturels chez les ouvrières Mayas travaillant dans une usine de montage au Yucatán, Mexique. Universidad de Perpignan Francia.

El dinamismo en el empleo generado por el sector maquilador, recientemente se ubica en la industria del vestido. Al respecto el investigador Jorge Carrillo, señaló la tendencia del Estado hacia la llamada "Especialización Productiva", en lo que respecta a esta rama. Hecho que constatamos al observar el traslado de empresas de la Frontera Norte hacia Yucatán, en búsqueda de ventajas comparativas. En la composición del capital destaca el predominio de las empresas norteamericanas, no obstante, es interesante observar la presencia de otros países que han realizado coinversiones: tanto de capitales nacionales con extranjeros, como entre capitales extranjeros. Resulta relevante destacar la tendencia actual de los capitales locales, a invertir bajo este régimen. Con respecto al tamaño de las empresas, la información de campo registró que el 21% del total corresponde a las factorías grandes, más de 401 empleados. Asimismo, se puso de relieve el peso porcentual de las micros y pequeñas, que en total suman un 61%. Estas son empresas tanto de capital local, como de capital extranjero.

Cuando analizamos a las empresas **nacionales** 100% exportadoras inscritas en este régimen, detectamos que sólo un 5% comprende a las empresas grandes. Dato que confirma que son las empresas multinacionales extranjeras, las que representan las unidades productivas codificadas como grandes.<sup>4</sup> Una atención especial hemos prestado a las empresas de capacidad ociosa (31 empresas), en donde predominan las textiles y otras industrias manufactureras situadas principalmente en Mérida, aunque también en otros municipios del estado. La información que obtuvimos al respecto, las identifica como pequeños talleres de costura y que en casi su totalidad son empresas locales que solicitan permisos temporales para inscribirse al régimen maquilador, aprovechando la coyuntura del mercado, así como empresas subcontratadas. Respecto a este punto, pudimos averiguar que el 20% de la producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME), se realiza bajo esta modalidad.

.....  
4 Algunas de éstas rebasan los 1,500 empleados.



Los principales destinos de los productos fabricados en Yucatán son: EU, Canadá, Hong Kong, Japón, Australia, Inglaterra, Italia, Alemania, Holanda, Suiza, España, Centroamérica, Cuba, Puerto Rico, Brasil y Colombia. Para atraer a los inversionistas extranjeros, el Estado ha implementado —desde la creación del proyecto maquilador— una serie de incentivos entre los que destaca la modificación de la legislación para permitir la instalación de empresas con 100% de capital.

Desde el punto de vista de la contratación colectiva, la IME establece un nuevo marco de relaciones laborales, sustentado en la flexibilidad del trabajo y en la ausencia de sindicatos.<sup>5</sup>

### **1. Relaciones laborales en Yucatán: breve recuento sobre el sindicalismo en Yucatán<sup>6</sup>**

Al despuntar el siglo, en el año de 1902, surgen las primeras organizaciones de obreros y artesanos de Mérida, entre las que destaca la Unión Obrera de Yucatán, fundada en 1907. En ésta participan también núcleos de artesanos y trabajadores de los servicios, la cual pese a su corta vida, fungió como un organismo de difusión de los preceptos anarcosindicalistas, dando lugar a posiciones clasistas más definidas y concepciones radicales con pronunciamientos abiertos de lucha anticapitalista.

Los trabajadores ferrocarrileros, a la par con los marítimos, constituían las figuras obreras más importantes de esa época, como reflejo de la economía yucateca agroexportadora (Frías).

Al momento de la fundación de la Casa del Obrero Mundial, precursora del Partido Socialista del Sureste en 1912, las organizaciones yucatecas encabezadas por los ferrocarrileros se afilian

.....  
5 En el trabajo de campo se registró únicamente una empresa con sindicato CTM (1985) y otra que tiene una figura jurídica que posibilita la representatividad de los trabajadores.

6 El presente apartado constituye un breve resumen de la historia del sindicalismo en Yucatán en base a varias investigaciones realizadas sobre el tema, así como a partir de entrevistas realizadas con representantes obreros y académicos.

a ésta al compartir sus ideales. Este hecho, sumado a la autonomía organizativa de las primeras agrupaciones progresañas, signadas por su combatividad y acción directa, se expresarían en la primera huelga general que estalló en el Puerto de Progreso, en el año de 1913, con motivo de aumentos salariales y jornada de 9 horas, misma que concluiría con la represión armada.

Durante el periodo constitucionalista 1917-1920, con la llegada de Salvador Alvarado a Yucatán, la alianza de éste con los sindicatos los fortaleció y propició el camino para la integración de nuevas organizaciones. En 1915, una de las aportaciones más importantes del sindicalismo yucateco, es la legislación laboral, misma que constituía el primer intento serio para formalizar una reforma importante del Estado Mexicano, que a decir de Morales (1984), representaba uno de los pensamientos más avanzados de la época. Una de las propuestas más significativas, fue la de establecer Juntas de Conciliación y Arbitraje, adelantándose casi dos años al artículo 123 de la Constitución Federal de 1917, asimismo, se dejaban las bases para la libertad del trabajo, el establecimiento de contratos de trabajo, salario mínimo, prohibición de trabajo de menores, jornada de ocho horas y otras reglamentaciones de naturaleza política y sindical como el derecho de huelga. Al mismo tiempo la proliferación, en este periodo, de agrupaciones proletarias y artesanales se desarrollaron a un ritmo sin precedente.

Según el investigador Jorge Morales, el ascenso del movimiento sindical en el estado se prolonga hasta 1918, a partir del cual se da una emergencia del campesinado.

Corría el año de 1917, cuando surge la Organización Máxima Independiente integrada por: La Federación Obrera de Progreso, a la que estaban afiliados algunos grupos independientes y la Liga de Ferrocarrileros.

La controvertida "Huelga del Golfo" en junio de 1922, sería el acontecimiento más importante, en virtud de que casi llegó a alcanzar un carácter nacional y que en opinión de algunos investigadores y del propio Rico, enviado especial de la CROM al estado para establecer una alianza con el Partido Socialista, la huelga

respondió a la vieja estrategia de la burguesía de dividir a la clase obrera (Frías). En opinión de Paoli y Montalvo (1977) la causa habría que buscarla en el fortalecimiento del Partido Socialista.

Por su parte, Morales presenta la hipótesis generalizada por otros analistas, de que dicha huelga obedeció al distanciamiento de Carrillo Puerto con los trabajadores urbanos.

Los años treinta, son testigos de lo que Morales define como "la fase moderna", destacando la actuación de los obreros cordeleros, tanto por su peso numérico, como por sus acciones de lucha. Al respecto Pedro Echeverría (1981), señala que en esa época se iniciaron las luchas sindicales para los cordeleros, quienes primero obtenían ciertas ventajas, para luego frustrarse ante la resistencia empresarial que utilizaba todo tipo de represiones contra los huelguistas. La nueva época asiste a la formación de la Federación Sindical Independiente (FSI), que agrupaba a cerveceros, panaderos, galleteros y trabajadores de otras industrias, (algunas de esas nacieron a fines del siglo pasado). Asimismo, se creó la Alianza Sindical de Defensa Colectiva (ASDC), que agrupaba a los cordeleros, a trabajadores del transporte colectivo urbano y otros, cuyo principio lo constituía la autonomía sindical, respecto a la Confederación de Trabajadores de México (CTM). A esas agrupaciones se sumaron las ligas de resistencia de obreros y campesinos, fundadas en 1918, que se encontraban en proceso de descomposición.

El Frente Único de Defensa Sindical (FUDS), creado en 1947, agrupaba a 34 sindicatos de industria. Esta organización sería la segunda en plantear una huelga general, en apoyo a los obreros cordeleros, afiliados a ella.

En 1960 se fundó la Coalición de Sindicatos de Yucatán (CSY), que sucedió a la anterior FUDS y el FSI, mismo que integraba tanto a obreros regionales, como a secciones de sindicatos nacionales de industria. Según el investigador Jorge Morales, el rasgo distintivo de esta agrupación fue la autonomía en sus decisiones con respecto a las centrales nacionales.

En 1970 la CSY, definida tradicionalmente como combativa durante la década anterior, entró en palabras de Morales a "un

impasse burocrático que le impide avanzar hacia posiciones de fuerza política organizada en los marcos de insurgencia obrera que tiende a generalizarse en todo el país”, manteniéndose rezagada del auge obrero en los inicios de la década. En estas condiciones, sólo dos sindicatos importantes se adicionaron en ese periodo: el de los empleados de Cordemex y los trabajadores del Gas Butano. A decir de Morales, en esa década el sindicalismo yucateco figura desarticulado y prácticamente en crisis. El desgaste al que habían estado sometidos sus dirigentes, en particular el sindicato de cordeleros, conllevó a la desaparición de la Coalición en el año de 1976.

En el caso de los gaseros, el testimonio que obtuvimos de uno de sus líderes, refirió que en esa época la organización de los sindicatos era altamente reprimida por parte de la patronal, tensión que llevaba a los trabajadores a lo que ellos calificaron como de “tiempos duros”. “La represión se vivía a trancazos en grupos de respuesta, quemábamos los camiones, los raspábamos y ¿cómo no?, nos golpeaban”.

Se vivía en esa época los últimos esfuerzos del sindicalismo independiente formado por los chóferes de autobuses, gasolineros, zapateros, panaderos, empleados de la CONASUPO y de los trabajadores de la construcción, asesorados por Efraín Calderón Lara, quien por su labor con estos trabajadores, sería brutalmente asesinado en el año de 1974.

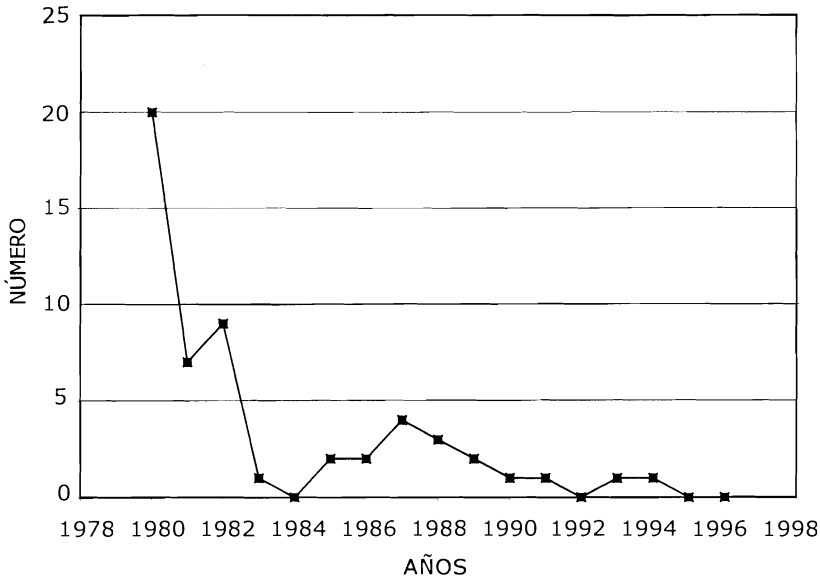
A partir de entonces cobran fuerza las confederaciones obreras nacionales, cuyos orígenes se encuentran en el año de 1968 al fundarse en Yucatán la Federación de Trabajadores de Yucatán (FTY), filial de la CTM bajo el mando de Fidel Velázquez. A principio de los setenta, la FTY y la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) eran los organismos más fuertes, por la cantidad de sindicatos que corporativamente controlaban.

Hoy día, el discurso sindical que se escucha de los dirigentes enfatiza la negociación, el diálogo, los convenios, etc., elementos todos ellos, propios de la llamada nueva cultura laboral en el marco globalizador y de la modernización productiva. Las palabras señaladas por uno de los representantes obreros con respecto

al cambio en la gestión sindical, refirieron: “en estos años noventa, definitivamente la economía nos ha hecho muy sensibles para modificar nuestra forma de pensar y darle la batalla al problema económico conjuntamente con las empresas”.

En este contexto, las huelgas cobran un significado diferente. Desde la perspectiva de la dirigencia sindical: ya no se trata de un símbolo de combatividad como en el pasado, sino de la incapacidad de negociación de los líderes, hecho que se observa en las estadísticas reportadas al respecto (ver gráfica 2).

Gráfica 2  
**HUELGAS ESTALLADAS EN YUCATÁN  
DESDE 1908 HASTA 1996**



**Fuente:** INEGI, Información Estadística sobre las relaciones Laborales de Jurisdicción Local, Cuaderno Núm. 6, 1998.

## II. RESULTADOS DE LA MUESTRA DE CONTRATOS REALIZADA EN LA JUNTA LOCAL DE CONCILIACION Y ARBITRAJE\*

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la muestra de 105 empresas, cuyos contratos colectivos se encuentran depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, mismos que corresponden al periodo 1990-1997.

El cuadro 3, resume las diversas ramas analizadas y su pertenencia a las centrales obreras.

*Cuadro 3*

### **MUESTRA DE CONTRATOS COLECTIVOS DE LAS EMPRESAS REGISTRADAS EN LA JUNTA LOCAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN YUCATÁN (1990-1997)**

RAMA	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE	CENTRAL OBRERA
Alimentos	5	4.76%	C.T.M.
Plásticos	2	1.90	C.T.M.
Industria metálica	1	.95	C.T.M.
Desfibradora	1	.95	C.T.M.
Materiales de la construcción	10	9.52	C.T.M.
Constructoras	22	20.95	C.T.M.
Transportistas de la construcción	4	3.81	C.T.M.
Autobuses urbanos y foráneos	4	3.81	Independiente
Autobuses urbanos y foráneos	5	4.76	C.T.M.
Servicios sociales (educación y salud)	4	3.81	Independiente
Otras actividades de servicios	3	2.86	C.T.M.
Restaurantes	15	14.29	C.T.M.
Músicos	6	5.71	C.T.M.
Gasolineras	11	10.48	C.R.O.C.
Comercio	7	6.67	C.T.M.
Granjas	5	4.76	C.T.M.

**Fuente:** Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

\* Agradecemos la colaboración de los presidentes de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, Licenciada Verónica Moguel y Lic. César Antuña Aguilar, por habernos permitido el acceso a la información; asimismo a las pasantes de Leyes, Narda Medina y Janette Martínez, quienes se ocuparon de llenar los formatos correspondientes a los contratos colectivos seleccionados.

1. Injerencia del sindicato en los contratos colectivos de trabajo

El cuadro 4, pone de realce la poca injerencia del sindicato en el proceso de producción, en virtud de que solamente un 8.30% fue captado en la variable referente al cambio tecnológico que refleja bilateralidad entre empresa y sindicato. Por el contrario, la concentración de los porcentajes se distribuyen en el renglón de no especificado 56.90% y el 34.90% como prerrogativa de la empresa.

En lo que se refiere a los establecimientos de los nuevos métodos de trabajo y en la intensidad del trabajo, salta a la vista la indeterminación del sindicato y su exclusión definitiva, ya que los espacios de participación sindical se encuentran vacíos.

Cuadro 4

INJERENCIA DEL SINDICATO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

	EN EL CAMBIO TECNOLÓGICO	EN EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS MÉTO- DOS DE TRABAJO	EN LOS CAMBIOS EN LA INTENSIDAD DEL TRABAJO
Determinación bilateral	8.30%		
Determinación unilateral	34.90%		
Sí			
No		44.00%	55.00%
No especificado	56.90%	56.00%	45.00%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

**Fuente:** Muestra realizada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Yucatán, 1990-1997.

La información de campo nos reportó, que en el sector manu-  
facturero y de la construcción, la presencia de bilateralidad en el  
cambio tecnológico se da en el momento de incorporación de una  
nueva maquinaria, que exige la reunión con el sindicato para de-

finir, tanto el número de trabajadores que serán incorporados, como las condiciones de capacitación para ellos frente a los nuevos equipos. Asimismo, se señaló la gestoría del sindicato para sensibilizar a los trabajadores frente al temor a ser desplazados por la tecnología y los problemas derivados de la cultura de la rigidez del puesto.

En lo que respecta a los altos porcentajes de indefinición registrados en la injerencia del sindicato en las tres variables, pudimos averiguar que frecuentemente se resuelve por la vía de convenios departamentales en situaciones específicas de las empresas. En este punto, el asesor jurídico de una de las centrales obreras, enfatizó como problema adicional la falta de conocimiento técnico de los mandos medios (ingenieros y técnicos), frente a los nuevos equipos. Situación ésta, que apunala la necesidad de involucrar a ambas partes, empresa y sindicato, en los acuerdos que definirán las bases de los nuevos métodos de trabajo.

## 2. Modalidades de flexibilidad funcional

La movilidad de los trabajadores entre puestos y categorías en más de la mitad resultó no especificado y un 37.60% registró la libertad empresarial para definirla. Sobresale que únicamente en un 6.40% existe acuerdo entre empresa y sindicato para regular la movilidad de sus trabajadores entre puestos y categorías.

En lo que se refiere a la movilidad entre turnos, aparece que más de la mitad, 60.60%, es libre para la empresa y sólo 16.50% está limitada por contrato. Este dato revela una práctica empresarial que cada día se hace más común en el ámbito local.

La movilidad geográfica, aparece limitada por contrato en un 17.40%. Dato que pone de relieve la existencia de cadenas de empresas —de comercios y servicios de transporte, restaurantes y gasolineras— tanto en el estado, como en la región de Campeche y Quintana Roo.

La polivalencia o el llamado “trabajador multihábil” en el discurso sindicalista resultó muy baja, 7.30%, como acuerdo entre em-



presa y sindicato. Por el contrario un 28.40% la registra como libre para la empresa y más de la mitad, 61.50%, como no especificado (cuadro 5).

Cuadro 5

MOVILIDAD DE LOS TRABAJADORES

	MOVILIDAD			
	ENTRE PUESTOS Y CATEGORÍAS	ENTRE TURNOS	GEOGRÁ- FICA	POLIVA- LENCIA
Limitada por contrato colectivo			0.90%	
Acuerdo empresa-sindicato	6.40%	16.50%	17.40%	7.30%
Prohibida para la empresa	1.80%		2.80%	2.80%
Libre para la empresa	37.60%	60.60%	0.90%	28.40%
No especificado	54.10%	22.90%	78.00%	61.50%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**Fuente:** Muestra realizada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Yucatán, 1990-1997.

En el primer punto, sabemos que estos acuerdos corresponden generalmente a la industria manufacturera, en donde la polivalencia es negociada, tanto a partir de la capacitación, como a través de estímulos o bonos. Asimismo, el sindicato aparece como interlocutor entre empresa y sindicato a fin de convencer a los trabajadores al cambio.

En el segundo punto, la prerrogativa empresarial es propia del tipo de establecimientos registrados en la muestra.

La movilidad funcional en lo que se refiere a las horas extras y días de descanso, constituye un espacio de concentración importante entre empresa y sindicato, tal como se expresa en los porcentajes del 41.30% y 45.90% obtenidos en estos rubros, respectivamente (cuadro 6).

Cuadro 6

**PROLONGACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO**

	TRABAJO EN HORAS EXTRAS	TRABAJO EN DÍAS DE DESCANSO
Voluntario	0.90%	
Obligatorio	1.80%	0.90%
Convenio empresa-sindicato	41.30%	45.90%
No especificado	56.00%	53.20%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Muestra realizada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Yucatán, 1990-1997.

### 3. Formas de contratación (flexibilidad numérica)

Los ajustes a la plantilla laboral de los establecimientos estudiados, expresó el comportamiento siguiente: en el renglón del uso de eventuales, el 40.40% es libre para la empresa, mientras que el 27.50% es acordado entre ambas partes.

Por la naturaleza de las actividades que aparecen registradas en la muestra, en lo que se refiere a la subcontratación, ésta no aparece contemplada tal como lo expresa el 96.30% encontrado en el rubro de no especificado.

En lo que se refiere a la contratación de los trabajadores de confianza, aunque el peso porcentual mayor recae en el de no especificado, un importante 38.50% aparece como prerrogativa empresarial y un 13.80% como acuerdo entre empresa y sindicato.

En general, la contratación es uno de los ámbitos de injerencia sindical tradicional que conduce, en algunos casos, a la estrategia empresarial de mediar este poder a través de la competencia y los periodos de prueba.

En el renglón concerniente al recorte de personal de base, el acuerdo entre empresa y sindicato es representado en un 22.90%, hecho explicado por la situación anterior (espacios tradicionales de poder sindical) no obstante, los mayores pesos se encuentran en no especificado y libre para la empresa: 48.60% y 27.50% respectivamente (cuadro 7).

Cuadro 7

**FLEXIBILIDAD NUMÉRICA**

	EVENTUALES	SUBCONTRA- TACIÓN	TRABAJADORES DE CONFIANZA	RECORTE DE PERSONAL DE BASE
Limitada por el contrato colectivo	1.80%	0.90%	0.90%	0.90%
Acuerdo empresa-sindicato	27.50%		13.80%	22.90%
Prohibida para la empresa	5.50%	1.80%	1.80%	
Libre para la empresa	40.40%	0.90%	38.50%	27.50%
No especificado	24.80%	96.30%	45.00%	48.60%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Muestra realizada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Yucatán, 1990-1997.

#### 4. Criterio principal de ascenso en los contratos

Como criterio de ascenso predominante aparece el renglón de no especificado, expresado en un 82.60%, lo que nuevamente nos remite al tipo de establecimientos estudiados (constructoras, servicios, etc.). La capacidad del trabajador para ascender de puesto, obtuvo un 12.80% y un 1.80% por antigüedad (cuadro 8).

Cuadro 8

**CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO**

Antigüedad	1.80%
Capacidad	12.80%
Capacitación	
Antigüedad, edad y otra	2.80%
No especificado	82.60%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Muestra realizada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Yucatán, 1990-1997.

## 5. Formas de establecer el salario (flexibilidad salarial)

El salario —tal como se observa en la información— se establece de manera fija por día o por mes (cuadro 9).

Cuadro 9

### TIPO DE SALARIO

Por día o por mes	86.20%
No especificado	13.80%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Muestra realizada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Yucatán, 1990-1997.

## 6. Pago de bonos o incentivos (flexibilidad salarial)

La ausencia de bonos o incentivos a la producción, tanto por puntualidad y asistencia, como por productividad y calidad, son prácticamente inexistentes en este tipo de establecimientos. Este hecho se refleja en que sólo un 7.30% declaró otorgar incentivos a la puntualidad y asistencia, el 11.90% a la productividad o calidad y un 8.30% a otro tipo de estímulos. La información de campo recabada, afirma que estos incentivos corresponden de manera sustancial a las grandes empresas, tanto por su capacidad económica, como por las nuevas formas de gestión propias de la denominada "Nueva Cultura Laboral" (cuadro 10).

Cuadro 10

### BONOS E INCENTIVOS

	POR PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	DE PRODUCTIVIDAD O CALIDAD	OTRO TIPO
Sí	7.30%	11.90%	8.30%
No	45.00%	37.60%	47.70%
No especificado	47.70%	50.50%	44.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Muestra realizada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Yucatán, 1990-1997.

### III. CONCLUSIONES

Entre los hallazgos más relevantes del análisis, se puede afirmar que la polarización del aparato productivo en Yucatán, se expresa asimismo, en el ámbito de las relaciones laborales. Así, a diferencia de los cambios que se están registrando en las grandes empresas a partir de la incorporación de elementos de la llamada “Nueva Cultura Laboral” —la revalorización del trabajo, la presencia de equipos de producción con participación activa de los trabajadores y del sindicato en el incremento de la productividad y al pago de ésta, así como la incorporación de estímulos para estos fines—, en las empresas pequeñas y medianas, estos signos son prácticamente inexistentes y la gestión se basa en negociaciones informales que se dan en el curso del quehacer cotidiano del trabajo.

La afirmación anterior, se sustenta en que la mayoría de las empresas examinadas, cuyos contratos colectivos son de competencia local, son pequeñas y medianas. En éstas, el trabajo de campo apuntó a “gestiones improvisadas”, en virtud de que un gran peso de la muestra fue ubicado en el rubro de no especificados. Hecho que nos pone de frente a lo que las discusiones recientes denominan como “flexibilidad primitiva” (De la Garza y Bouzas, 1998).

Con el propósito de obtener una información más cualitativa de los resultados obtenidos en la muestra, se realizaron algunas entrevistas con los secretarios generales y asesores jurídicos de las centrales obreras oficiales e independientes, así como también con uno de los dirigentes sindicales de una de las empresas más importantes de la región. Las opiniones recabadas apuntaron en dos sentidos:

- A) La visión del sindicalismo oficial refirió que si bien son contratos estandarizados, en cierta manera, para todas las empresas en lo que se refiere a las cláusulas, éstos se apegan estrictamente a lo mínimo establecido en la Ley Federal del Trabajo. Hecho explicado, tanto por la escasa capacidad eco-

nómica de las empresas en cuestión, como por la cultura empresarial —de ahorro en costos laborales— que tradicionalmente ha prevalecido entre los propietarios de éstas. Es de interés señalar que generalmente son los propios dueños quienes se encuentran comandándolas.

- B) El cambio en las relaciones laborales es visto desde la perspectiva sindicalista en que "...ahora existe un mejor diálogo entre las partes, la confrontación entre ellas ha disminuído, se está cooperando para que exista una conciliación permanente". En esta misma línea de argumentación en el ámbito de la producción, los cambios sustanciales en las condiciones de desempeño del trabajo son pactados, en algunas empresas, a través de convenios, en otras las decisiones se dirimen en el espacio de la informalidad del trabajo.

Por su parte la postura del sindicalismo independiente apuntó hacia una opinión contraria: "...en la práctica, muchos trabajadores desconocen su afiliación sindical y contratación colectiva, ya que en ocasiones se trata de una estrategia empresarial a fin de asegurar la titularidad del contrato colectivo con un sindicato de protección". En este sentido, se afirma que "...se trata de contratos fantasmas pactados a nivel cupular sin el conocimiento de los trabajadores".

En lo que se refiere a las prestaciones, se mencionó que la tendencia es a reducirlas en los rubros de aguinaldo, pago de vacaciones, primas de antigüedad, vales de despensa y apoyo a las becas escolares.

En cuanto a la relación salarial, el cambio fundamental fue reportado en una reorientación hacia el pago a destajo y el pago por horas. En este sentido, la perspectiva del sindicalismo independiente apunta hacia la precarización del trabajo.

En nuestra opinión, desde la óptica de la flexibilidad del trabajo, definida en términos generales como la capacidad de la gerencia a nivel formal, de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo y el salario a las condiciones cambiantes de las necesidades empresariales, los datos reportan una amplia libertad

de los empleadores en las dos primeras modalidades y en el caso de la contratación aparece limitada por el sindicato. Recordemos que tradicionalmente, éste constituye uno de los pocos ámbitos de injerencia sindical que conduce en algunos casos a la estrategia empresarial de mediar este poder a través de la competencia y periodos de prueba.

El tipo de flexibilidad encontrada en el análisis, está íntimamente asociada al perfil de las empresas estudiadas con gerencias autoritarias y escasa experiencia sindical de sus trabajadores, características éstas muy distantes a las reportadas como flexibilidad consensuada, propia de los modelos toyotistas.

Cabe señalar, que la realidad manifestada en esta información, puede ser explicada en esencia en la caída del modelo agro-exportador que caracterizó a la entidad hasta los años setenta. Su derrumbe, a finales de esa década, derivaría en la expulsión de la mano de obra agrícola, misma que emigraría hacia la ciudad y se emplearía en trabajos informales o en el tipo de empresas representadas en este estudio. En ese mismo periodo, se constata la desaparición del sindicalismo independiente y combativo, buena parte de ellos cordeleros y la consolidación del sindicato oficial en el control de las organizaciones obreras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Castilla, B.** (1998). «International Conference. Economic Integration and Corporate Development: Europe and Latin America», *Trabajo fabril y Comunidad*, École Supérieure du Commerce. Montpellier Fr. nov.
- Castilla B. y B. Torres** (1994). *Las empresas yucatecas ante la reestructuración productiva*, Informe de Investigación, Mérida, Yuc.
- Castilla, B. y B. Torres** (1994). «Un Nuevo Impulso a la Industria Maquiladora», *Yucatán de Cara al Siglo XXI*, José Luis Sierra Villareal y J. de Jesús Huchim Koyoc (compiladores), Compañía Editorial de la Península. Mérida, Yucatán, abril.

- De la Garza, Enrique y Alfonso Bouzas** (1998). *Flexibilidad del Trabajo y Contratación Colectiva en México*, IIEc, UNAM /Editorial Cambio XXI, México, D.F.
- Diario de Yucatán** (1996). Junio.
- Echeverría, Pedro** (1981). *Los Cordeleros 1033-1980*, Sindicato de Cordeleros de Yucatán, Universidad de Yucatán.
- Frías Bobadilla, Romeo y Rubén**. periodistas progreseños y acuciosos investigadores del sindicalismo en Progreso.
- INEGI** (1990). *XI Censo General de Población y Vivienda*.
- INEGI** (1994). «Industrias Manufactureras extractivas y electricidad», *XIV Censo Industrial*, Censos Económicos.
- Morales, Jorge** (1984). *Desarrollo Industrial y Clase Obrera en Yucatán: una década en transición*, UNAM, Tesis de licenciatura en Economía, México, D.F.
- Paoli, F. y E. Montalvo** (1977). *El Socialismo Olvidado en Yucatán*, Siglo XXI, México, D.F.
- Torres, B.** *Modernización Productiva, sistemas de trabajo y recursos humanos en la industria de alimentos y bebidas en la ciudad de Mérida, Yuc.*, Proyecto de tesis doctoral, UAM-I, México, D.F. (en proceso).





***Cambios en las relaciones laborales.***

***Enfoque sectorial y regional***

se terminó de imprimir en agosto de 1999  
en los talleres de ¡Buena Idea! Impresiones,  
tel. 56 94 02 56, fax 56 94 11 97.

Se tiraron 1,000 ejemplares sobre papel bond de 75 grs.

El cuidado de la edición estuvo a cargo de  
Ruth Mondragón Licea.



**cambios en las relaciones laborales. Enfoque sectorial y regional**



BLIBLIOTECA "MTRO.JESUS S

HD8116.5 C35



24830